

**Simone Da Costa Fernandes
Eduarda De Biase Ferrari Gomes
Organizadores**

Tecnologias de Gestão e subjetividades: por uma abordagem multidisciplinar

AUTORES: Alexandre de Pádua Carrieri, Aline dos Santos Laner, Alsones Balestrin, Antonia Colbari, Catia Lubambo, Eduarda De Biase Ferrari Gomes, Fábio dos Santos Cordeiro, Félix João Rossato Neto, Flávio Cireno, Hélio Zanquetto Filho, Henrique Antônio Casagrande Dias de Almeida, Jeferson Kachan Verchai, João Benjamim da Cruz Júnior, João Gualberto Moreira de Vasconcellos, Jorge Renato Verschore, José Henrique de Faria, Josiana Binda, Julia Sasso Alighieri, Karine Freire, Luiz Alex Silva Saraiva, Marcelo Milano Falcão Vieira, Márcia Bahlis Moreira, Marilene Olivier, Mônica Bianco, Neusa Cavedon, Reginaldo Nascimento Rocha, Ricardo Roberto Behr, Ronald Fischer, Sérgio Robert de Sant'Anna, Simone da Costa Fernandes, Taciano Lemos Milfont, Valdiney Gouveia

**TECNOLOGIAS DE GESTÃO E
SUBJETIVIDADES:**
por uma abordagem multidisciplinar

Organizadores:
Simone Da Costa Fernandes
Eduarda De Biase Ferrari Gomes

**TECNOLOGIAS DE GESTÃO E
SUBJETIVIDADES:**
por uma abordagem multidisciplinar



Volume III • Vitória • 2013

Editora filiada à Associação Brasileira das Editoras Universitárias (Abeu)
Av. Fernando Ferrari - 514 - Campus de Goiabeiras
CEP 29 075 910 - Vitória – Espírito Santo, Brasil
Tel.: +55 (27) 4009-7852 - E-mail: edufes@ufes.br
www.edufes.ufes.br

Reitor | Reinaldo Centoducatte
Vice-Reitora | Maria Aparecida Santos Corrêa Barreto
Superintendente de Cultura e Comunicação | Ruth de Cássia dos Reis
Secretário de Cultura | Orlando Lopes Albertino
Coordenador da Edufes | Washington Romão dos Santos

Conselho Editorial

Cleonara Maria Schwartz, Eneida Maria Souza Mendonça, Giancarlo Guizzardi, Gilvan Ventura da Silva, Glícia Vieira dos Santos, José Armínio Ferreira, Maria Helena Costa Amorim, Sandra Soares Della Fonte, Wilberth Claython Ferreira Salgueiro.

Revisão de Texto | Fernanda Scopel Falcão
Projeto Gráfico e Diagramação | Denise Pimenta

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo)

T255 Tecnologias de gestão e subjetividades : por uma abordagem
 multidisciplinar / organizadores Simone da Costa Fernandes,
 Eduarda De Biase Ferrari Gomes. - Vitória : EDUFES, 2013.
 446 p. : il. ; 21 cm

Inclui bibliografia.
ISBN: 978-85-7772-146-7

1. Cultura. 2. Organização. 3. Subjetividade. 4. Gestão de
empresas. I. Fernandes, Simone da Costa. II. Gomes, Eduarda De
Biase Ferrari.

CDU: 658.11

Agradecimentos

À todos os professores, alunos e funcionários que fizeram e fazem parte do PPGADM/UFES.

À CDV/FACITEC pelo apoio recebido.

À Edufes por tornar esta obra realidade.

apoio:



Índice para catálogo sistemático:

1. Tecnologias de Gestão e Subjetividades: por uma abordagem multidisciplinar

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos de autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Depósito legal na Biblioteca nacional conforme Decreto nº 1.825, de 20 de dezembro de 1907.

Impresso no Brasil/*Printed in Brazil*

Dedicatória

Ao Prof. Dr. João Gualberto M. de Vasconcellos,
exemplo de humildade, sabedoria e hombridade,
por toda sua trajetória à serviço da UFES
e em especial ao PPGADM.

Sumário

Sobre os autores	11
Apresentação	21
Prefácio	27

Parte I

V Seminário: A Gestão Organizacional Contemporânea	31
Aprendizagem e inovação em redes de cooperação empresarial	33
Participação e gestão territorial: onde se encontram as condições favoráveis?	63
“Abracadabra!”: as culturas organizacionais da loja Tony Mágicas e do Salão Mágico Tio Tony	95
Visões de homem: as dimensões do comportamento organizacional nas teorias administrativas	133
Poder e controle nas organizações: a constituição do vínculo social comum	157
Subjetividade e valores humanos: aproximações desde uma teoria funcionalista	191

Parte II

Discussão do PPGADM: Programa de Pós-Graduação em Administração da UFES	227
Os discursos dos valores individuais e organizacionais: um estudo na Universidade Federal do Espírito Santo	229
Consumo e marketing: para além dos mesmos horizontes.	253
O novo perfil do operário da indústria moderna	279
Gestão de relacionamentos na cadeia de suprimentos: o setor de serviços de comércio exterior de Vitória (ES)	303

Análise do trabalho numa perspectiva singular de gestão: um estudo em diferentes unidades de saúde da família	341
---	-----

Parte III

Artigos Convidados	369
O ensino do empreendedorismo e as tendências recentes do mercado de trabalho e da formação profissional	371
Simbolismo e dinâmica organizacionais	411
Pós-facio	441

Sobre os autores

Simone da Costa Fernandes (Organizadora)

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2004), possui mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2000) e graduação em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (1997). Atualmente é professora adjunta da Universidade Federal do Espírito Santo E-mail: fernandessimone26@gmail.com.

Eduarda De Biase Ferrari Gomes (Organizadora)

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (2008), possui graduação em Administração pelo Centro Universitário de Vila Velha (2003). Atualmente é professora do Instituto Federal de Ciência, Educação e Tecnologia do Espírito Santo, *Campus* Guarapari, com atuação no curso técnico de Administração. E-mail: eduardabfg@ifes.edu.br

Alexandre de Pádua Carrieri

Doutor em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais. Líder do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade da Universidade Federal de Minas Gerais. Professor Adjunto do Departamento de Ciências Administrativas e do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: alexandre@cepead.face.ufmg.br

Aline dos Santos Laner

Pós-doutora pela *École des Hautes Études en Sciences Sociales* (2003),

doutora em em Psicologia do Trabalho e das Organizações pela *Universita di Bologna* (2002) e graduada em Psicologia (1997).

Alsones Balestrin

Dupla titulação de doutorado, em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e em *Sciences de L'information et de La Communication* pela Universidade de Poitiers/França. Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Atualmente é professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. Atualmente é professor associado junto ao *Institut d'Administration des Entreprises da Université de Poitiers/França* e Líder do GeRedes (Grupo de Estudos em Redes Interorganizacionais - UNISINOS/CNPq). E-mail: abalestrin@unisinis.br

Antonia Colbari

Doutora em Sociologia pela Sociedade Brasileira de Instrução - SBI/IUPERJ (1992), possui mestrado em Sociologia pela Universidade Estadual de Campinas (1981), e graduação em Ciências Sociais pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (1974). Atualmente é professora associada, nível 2, da Universidade Federal do Espírito Santo e Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq, nível 2. E-mail: alcolbari@terra.com.br

Catia Lubambo

Doutora em Sociologia pela Universidade Federal de Pernambuco (1999), possui mestrado em Desenvolvimento Urbano pela Universidade Federal de Pernambuco (1986). Atualmente é docente e pesquisadora colaboradora da Universidade Federal de Pernambuco e pesquisadora titular da Fundação Joaquim Nabuco. E-mail: catia.lubambo@fundaj.gov.br

Fábio dos Santos Cordeiro

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (2007), além de ser especialista em Recursos Humanos e graduado em Administração pela mesma Universidade (2002). Atualmente trabalha como administrador na Universidade Federal do Espírito Santo, com lotação na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. E-mail: fabios.cordeiro@yahoo.com.br

Félix João Rossato Neto

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2003) e graduado em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (1999). Atua como psicólogo e professor universitário. E-mail: felixneto@terra.com.br

Flávio Cireno

Mestre em Ciência Política pela Universidade Federal de Pernambuco (2004) e Graduado em Ciências Sociais pela mesma Universidade (2000). Trabalha atualmente na Fundação Joaquim Nabuco. E-mail: flavio.cireno@fundaj.gov.br

Hélio Zanquetto Filho

Doutor em Engenharia de Produção pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (2003), possui mestrado em Engenharia de Produção pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (1994), e graduação em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Espírito Santo (1991). Atualmente é professor Adjunto da Universidade Federal do Espírito Santo. E-mail: zanquetto@gmail.com

Henrique Antônio Casagrande Dias de Almeida

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (2007) e graduação em Administração pela Universidade

Federal do Espírito Santo (2004). Atualmente é Analista Econômico-Financeiro do Banestes. E-mail: henriquecasagrande@yahoo.com.br

Jeferson Kachan Verchai

Mestrando pela Universidade Federal do Paraná, possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (2007).

João Benjamim da Cruz Júnior

Doutor em *Public Administration pela University of Southern California* (1980) e pós-doutor pela Universidade do Minho (1990). Possui mestrado em *Public Administration pela University of Southern California* (1979), especialização em Administração pelo Fundação Getúlio Vargas - SP (1973), e graduação em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina (1971).

Atualmente é professor titular da Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: cruz.junior@uol.com.br

João Gualberto Moreira de Vasconcellos

Doutor em Sociologia pela *École des Hautes Etudes en Sciences Sociales* (1992). Possui mestrado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (1982) e graduação em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (1974). Atualmente é professor titular da Universidade Federal do Espírito Santo e Diretor do Grupo Futura. E-mail: jgualberto@futura.net.br

Jorge Renato Verschore

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2006) com mestrado em Administração (2000) e graduação em Ciências Econômicas (1994) pela mesma Universidade. Atualmente é professor da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). E-mail: jorgevf@unisinos.br

José Henrique de Faria

Pós-Doutor em *Labor Relations pela University of Michigan* (2003), Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo- FEA/USP (1984). Possui mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - PPGA/UFRGS (1979), especialização em Política Científica e Tecnológica pelo IPEA/CNPq (1983) e graduação em Ciências Econômicas pela Faculdade de Administração e Economia FAE-PR (1974). É Associado da ANPAD e da *Academy of Management* - AOM - *Group: Organizational and Management Theory / Critical Management Studies* (2007). É Professor Titular da UFPR/DAGA. É Pesquisador e Líder do Grupo de Pesquisa de Economia Política do Poder e Estudos Organizacionais - CNPq. Coordenador da Área de Teoria Crítica em estudos Organizacionais - EOR-C na ANPAD. *Reviewer* da AOM, Avaliador da ANPAD e das revistas científicas: Revista Eletrônica Espaço Acadêmico, Revista Eletrônica Urutaga, Revista de Administração Contemporânea - RAC, Revista de Administração de Empresas (FGV) RAE e RAE Eletrônica, Revista de Estudos Organizacionais - REO. É membro do Conselho Editorial da Editora Juruá. É Professor Titular no Programa de Mestrado e Doutorado em Administração PMDA da Universidade Positivo. E-mail: jhfaria@hotmail.com

Josiana Binda

Mestre em Administração (2009), possui graduação em Administração pela UFES - Universidade Federal do Espírito Santo (2005). Atua como servidora pública da UFES e como tutora do curso de Administração, modalidade EAD da UFES. Atua ainda como instrutora de cursos de curta e média duração habilitada pelo SENAC. E-mail: josianabinda@gmail.com

Julia Sasso Alighieri

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo

(2007), com graduação pela mesma Universidade (2002). Atualmente é Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Governo do Espírito Santo, gerente do Projeto de Implantação do Sistema Integrado de Gestão Administrativa. E-mail: jusasso@hotmail.com

Karine Freire

Doutoranda em Design pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2005), especialista em Design Estratégico, Inovação e Design do Sistema (2008) pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos e graduada em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2001). Atualmente é professora da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. E-mail: kmfreire@unisinos.br.

Luiz Alex Silva Saraiva

Doutor em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais. Pesquisador do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais e do Núcleo de Estudos Organizacionais e Tecnologias de Gestão da Universidade Federal de Salvador. Professor do Centro Universitário UNA. Vice-Diretor da Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis da Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira, onde também é Coordenador do curso de Administração e do MBA em Gestão Empresarial.

Marcelo Milano Falcão Vieira

Ph.D. em Administração pela *University of Edinburgh*, Escócia. Pós-doutorado na *École de Hautes Études Commerciales* (HEC-Paris), França. Possui mestrado em Administração Pública pela Universidade

Federal de Santa Catarina e Bacharel em Ciências Contábeis pela Fundação Universidade Federal do Rio Grande - RS. Professor de Estudos Organizacionais – EBAPE/FGV, e professor visitante na *Universidad Andina Simon Bolivar*, Quito, Equador. E-mail: Marcelo.Vieira@fgv.br

Márcia Bahlis Moreira

possui ensino-medio-segundo-grau pelo Instituto de Educação Juvenal Miller (2000) . Atualmente é Bolsista de Iniciação Científica da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Tem experiência na área de Administração , com ênfase em Administração de Empresas.

Marilene Olivier

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo (1997), possui mestrado em Administração pela Universidade de Brasília (1990) e dupla titulação de graduação em Ciências Econômicas pela Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal (1981), e em Administração pela Faculdade Italo-Brasileira (2006). Atualmente é professora adjunta da Universidade Federal do Espírito Santo. E-mail: molivier@hotmail.com

Mônica Bianco

Doutora em Engenharia (Engenharia de Produção) pela Universidade de São Paulo (1999), possui mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (1991), e graduação em Engenharia de Produção Mecânica pela Escola de Engenharia de São Carlos (EESC) da Universidade de São Paulo (1987). Atualmente é Professora Associada da Universidade Federal do Espírito Santo. E-mail: mbbianco@npd.ufes.br

Neusa Cavedon

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande

do Sul (2000). Dupla titulação de Mestrado, em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1988), e em Antropologia Social pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1992). Possui tripla titulação de Graduação: em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1979), em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1982), e em Administração Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1982). Atualmente é Professora Adjunto da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Professora Convidada do Centro Universitário Feevale. E-mail: nrcavedon@ea.ufrgs.br

Reginaldo Nascimento Rocha

Dupla titulação de Mestrado, em Educação pelo Instituto Pedagógico Latino-americano e Caribenho (2003), e em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (2005). Possui licenciatura em Matemática pela Faculdade de Ciências Humanas de Aracruz (2000), e especialização em Engenharia da Produção pela Universidade Federal do Espírito Santo (1999). É graduado em Tecnologia Mecânica pela Universidade Federal do Espírito Santo (1997). Atualmente é professor da Faculdade Batista da Serra. E-mail: cmensagem@uol.com.br

Ricardo Roberto Behr

Pós-Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (2008), Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2002) e Mestre em Administração (Estratégia e Organização) pela Universidade Federal do Paraná (1996). Especialização em Administração Pública pela Universidade Federal de Santa Catarina (1988) e graduação em Administração

Pública e de Empresas pela Universidade Federal do Paraná (1976). Atualmente é professor Associado da Universidade Federal do Espírito Santo. E-mail: rrbehr@gmail.com

Ronald Fischer

Bolsista de Pesquisador Visitante do CNPq - Nível 1. Possui doutorado em Social Psychology pela Sussex University (2002) . Atualmente é Senior Lecturer da Victoria University Of Wellington.

Sérgio Robert de Sant'Anna

Doutor em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2004), mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1991) e graduado em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (1988). Atualmente é professor Adjunto da Universidade Federal do Espírito Santo. E-mail: sergiorsantanna@gmail.com

Taciano Lemos Milfont

Doutor em Psicologia pela *University of Auckland* (2007), mestre em Psicologia pela Universidade Federal da Paraíba (2001), especialista em Dinâmica de Grupo pelo Centro de Dinâmica de Grupo e Relações Humanas (1999) e graduado em Psicologia pela Universidade Católica de Pernambuco (1999). Atualmente é docente da *Victoria University of Wellington* e da *Auckland University of Technology*. E-mail: taciano.milfont@vuw.ac.nz

Valdiney Gouveia

Doutor em Psicologia Social pela Universidade Complutense de Madri (1998), possui mestrado em Psicologia Social e do Trabalho pela Universidade de Brasília (1991), Licenciatura (1989) e especialização em Psicometria (1993). Graduado em Psicologia pela Universidade Federal da Paraíba (2005). Atualmente é Professor Adjunto IV na

Universidade Federal da Paraíba, sendo Coordenador do Doutorado Integrado em Psicologia Social (parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Norte). Vem atuando também como consultor das seguintes instituições: Fundação Ford, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Tem participado do Conselho Editorial de revistas nacionais e internacionais (Avaliação Psicológica, European Journal of Social Psychology, Psicologia: Teoria e Pesquisa, Psicologia: Reflexão e Crítica e Revista Thomson Psicología), além de atuar como parecerista de outras, como: International Journal of Psychology, Interamerican Journal of Psychology, Journal of Applied Social Psychology, Journal of Cross-Cultural Psychology, Estudos de Psicologia, Psicologia em Estudo e Cadernos de Saúde Pública. Seus interesses de pesquisa se centram nas áreas de Psicologia Social (estruturas sociais; indivíduos) e Avaliação Psicológica (construção e adaptação de escalas e testes). E-mail: vvgouveia@hotmail.com

Apresentação

Fruto da consolidação e crescimento do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM), bem como em comemoração ao décimo ano de existência do Programa de Mestrado em Administração da UFES, apresentamos o terceiro livro da série **Tecnologias de Gestão e Subjetividades: por uma Abordagem Multidisciplinar**.

Este livro é resultado não só do **V Seminário de Gestão Organizacional Contemporânea**, ocorrido em Vitória, no Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Ufes, mas sobretudo retrata a inserção do nosso programa em diversas Universidades e Instituições Federais Brasileiras por meio das parcerias estabelecidas junto a autores e pesquisadores renomados e com forte afinidade à nossa linha de pesquisa.

Cabe acrescentar ainda que o Seminário que originou parte deste livro teve apoio financeiro da Fundação de Apoio a Pesquisa do Espírito Santo (FAPES) e Fundação de Apoio a Ciência e Tecnologia (FACITEC), órgãos de fomento do Governo do Estado e da Prefeitura de Vitória, respectivamente. Contou ainda com o apoio do Núcleo de Estudos em Tecnologia de Gestão Subjetividades - NETES - e do Departamento do Curso de Administração da UFES.

O livro está subdividido em 3 (três) partes, sendo a primeira constituída de artigos escritos pelos acadêmicos/pesquisadores que participaram como palestrantes do Seminário já referido.

Na segunda parte do livro denominada “DISCUSSÕES DO

PPGADM” estão os artigos resultantes das discussões/pesquisas do próprio programa. Esta parte, não menos importante que a primeira, demonstra o salto qualitativo, bem como a consolidação da pesquisa em nosso programa, mormente no que tange às tecnologias de gestão e subjetividades. Nesse sentido acreditamos que a edição de mais um livro fomenta e embasa discussões, incitando aos pesquisadores novos olhares, novos questionamentos e novas perspectivas de estudo.

A terceira parte do livro é constituída por 2 (dois) artigos convidados. O primeiro deles é de autoria da Profa. Antônia Colbari, que atua como professora colaboradora do programa e o segundo é de autoria de Luiz Alex Silva Saraiva e Alexandre de Pádua Carrieri do NEOS/CEPEAD/UFMG.

A seguir uma sucinta descrição de cada um dos artigos que compõem este livro.

Abrindo a primeira parte do livro, está o artigo dos autores Alsones Balestrin, Jorge Renato Verchore e karine Freire cujo título delinea-se por meio da seguinte questão: **A cooperação em rede proporciona condições para a aprendizagem e a inovação junto às empresas associadas?** O artigo teve por finalidade aprofundar a compreensão da inovação no contexto das redes de cooperação.

A seguir os pesquisadores Catia Lubambo e Flávio Cireno apresentam o artigo **Participação e gestão territorial: onde se encontram as condições favoráveis?** Neste artigo, os autores procuram verificar quais são as condições que favorecem a implantação de políticas públicas de âmbito territorial quando são utilizados modelos de gestão participativa.

Num clima de magia, Neusa Rolita Cavedon, Márcia Bablis Moreira e Félix Rossato Neto apresentam um estudo de caso realizado a partir da história do mágico Tio Tony, e buscam compreender a

relação entre cultura, micro-estratégia e o lúdico, cujo resultado dessa análise encontra-se no artigo intitulado **Abracadabra: as culturas organizacionais da Loja Tony Mágicas e do Salão Mágico Tio Tony.**

O professor João Benjamim da Cruz Júnior juntamente com Aline dos Santos Laner e Jeferson Kachan Verchai fazem uma análise reflexiva acerca da evolução das teorias administrativas e dos modelos de homem existentes em cada uma delas, buscando no homem parentético, concebido por Alberto Guerreiro Ramos, um modelo alternativo à racionalidade instrumental preconizada pelo modo de produção capitalista.

A seguir, José Henrique de Faria traz uma discussão envolvendo poder e controle organizacional. Utiliza, para tanto, uma análise a partir da construção do vínculo social comum. Autores como Enriquez, Freud e Pagés et. al., além das várias outras obras do próprio Faria, estão contemplados em seu artigo.

Finalizando a primeira parte do livro, os autores Valdíney F. Gouvea, Walberto S. Santos, Taciano L. Milfont e Ronald Fischer nos brindam com o artigo **Subjetividade e valores humanos: aproximações desde uma teoria funcionalista** cujo objetivo fundamental é fomentar discussões que conjuguem os dois construtos, quais sejam: subjetividade e valores.

Abrindo a segunda parte do livro, está o artigo intitulado **Os Discursos dos valores individuais e organizacionais: um estudo na Universidade Federal do Espírito Santo** de autoria de Eduarda De Biase Ferrari Gomes, Marilene Olivier e Simone da Costa Fernandes. Este artigo teve o propósito de levantar e descrever o conjunto de valores individuais e organizacionais no âmbito da Ufes, partindo do pressuposto de que nas organizações burocráticas os valores institucionalizados funcionam como determinantes no comportamento

dos indivíduos, mesmo que de forma impositiva. Autores como: Schwartz, Rokeach e Tamayo dentre outros constituem referências

importantes para o propósito estudado.**Consumo e Marketing: para**

além dos mesmos horizontes, cujo objetivo de seus autores Fábio dos Santos Cordeiro e Sérgio Robert de Sant'Anna foi o de agregar novos olhares para uma reflexão entre os dois construtos marketing e consumo, considerando a possibilidade de se estudar o consumo, no âmbito do marketing, para além do pragmatismo que marca fortemente esse campo e também a administração de uma maneira geral.

O novo perfil do operário da indústria moderna é o título do artigo escrito por Reginaldo Nascimento Rocha e Ricardo Roberto Behr. O artigo teve por objetivo central conhecer os fatores subjetivos e intervenientes no comportamento dos trabalhadores do nível operacional. As novas formas de trabalho, bem como, os novos processos de reestruturação produtiva, em empresas capixabas, perpassam as discussões neste estudo.

Gestão de relacionamento na cadeia de suprimentos: o setor de serviços de comércio exterior de Vitória (ES) é o título do artigo proposto pelos autores Júlia Sasso e Hélio Zanquetto Filho cujo objetivo foi apresentar e comparar os relacionamentos interorganizacionais entre empresas prestadoras de serviços de comércio exterior do município de Vitória (ES) e seus prestadores de serviços. Para tanto, tomam por base os aspectos intervenientes nos relacionamentos organizacionais.

Henrique José Casagrande Dias de Almeida, Mônica de Fátima Bianco e Josiana Binda autores do artigo **Análise do trabalho numa perspectiva singular de gestão: um estudo em diferentes unidades de saúde da família** apresentam duas pesquisas realizadas em Unidades de Saúde da Família (USF) localizadas em Vitória no ES, inseridas no sistema único de saúde (SUS), sendo uma pertencente a

um bairro considerado de “classe média” e a outra pertencente a um conjunto de bairros considerados de “baixa renda”. A pesquisa teve como propósito estudar a gestão dos processos de trabalho em suas manifestações mais singulares, ou seja, analisar o homem a partir de sua atividade de trabalho real.

Na terceira parte do livro encontram-se 2 (dois) artigos convidados.

O primeiro deles é de autoria da professora e pesquisadora Antônia Colbari, intitulado **Propostas e significados do ensino do empreendedorismo: explorando tendências recentes no mercado de trabalho e da formação profissional**. O artigo chama atenção para a importância atribuída à educação empreendedora defendida por organismos públicos e instituições empresariais como matéria curricular no sistema formal de ensino, em todas as fases de formação escolar, portanto, independente do público alvo estar ou não inserido no mundo dos negócios.

Mais adiante, os autores Luiz Alex Silva Saraiva e Alexandre de Pádua Carrieri nos brindam com o artigo intitulado **Dinâmica Simbólica das Organizações** cujo objetivo central foi discutir o simbolismo nas organizações sob o prisma da processualidade. Os autores partem de quatro exemplos práticos para demonstrar que a abordagem simbólica não é apenas um elemento de linhas de pesquisa pelo mundo afora, mas, sobretudo é um elemento presente no cotidiano contemporâneo. A partir desta pequena apresentação desejamos uma boa leitura a todos e esperamos que esta obra cumpra com seu objetivo maior que é o de suscitar novos caminhos, novas indagações e novos olhares acerca da gestão contemporânea organizacional.

Vitória, Março de 2011

Prof. Dra. Simone da Costa Fernandes
Departamento de Administração
Universidade Federal do Espírito Santo

Prefácio

Há sempre uma perspectiva nova no campo do conhecimento. É um chamamento a nos impulsionar à teorização, à experimentação, ao anseio de inovar constantemente a capacidade cognitiva com a qual atuamos em determinada área de atividade. Os encontros, os seminários, as discussões e as formulações abrem caminho às inovações, influenciam nas mudanças, penetram na complexidade das grandes decisões, tornam a sociedade dinâmica e evolutiva.

Os ambientes de estudos em administração proporcionados pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Espírito Santo, por meio da série de seminários “Gestão Organizacional Contemporânea”, colocam a discussão sobre formulações conceituais, produções experimentais e formas organizacionais no âmbito da produção de conhecimento pertinente. A intensidade e o aprofundamento dos estudos em administração é uma demanda da sociedade em sua inquietude pelo aperfeiçoamento e, com ele, a qualificação das atividades nas organizações.

A sociedade da presente modernidade não faz concessões a práticas de um tempo esgotado em sua própria dimensão de conhecimento. Ela se alimenta da inovação, produzindo conhecimento novo no campo teórico, na criação de novas tecnologias e ampliando os horizontes científicos. A produção intelectual, como a apresentada neste livro, é um dos fundamentos à configuração do futuro, um tempo que chega a todo momento com maiores exigências a nossas conformações mentais.

A revolução pela qual passou a administração nas últimas décadas

representou uma ruptura epistemológica com o passado recente da era industrial. A nova fase do processo administrativo exigiu a perspectiva dos métodos de organização, gerenciamento e encadeamento numa visão global. A transterritorialidade do processo produtivo, a mobilidade das unidades estratégicas de produção de componentes, a diversificação de montadores em diversos lugares globais mudaram as técnicas de produção, organização e gestão, tanto empresarial como pública. Essa realidade condiciona o desenvolvimento das capacitações pessoais e da qualificação social.

A realidade global é um cenário de contínuas transformações no arranjo econômico, repercutindo intensamente na ordem social. A sociedade global que se configura é uma sociedade econômica, social e cultural cuja interatividade torna-se cada vez mais imperativa. O papel das organizações, públicas e privadas, acentua-se com a necessidade dos países desenvolverem políticas de planejamento econômico, no fortalecimento das empresas nacionais e na qualificação da mão de obra.

Uma nova plataforma educacional capaz de qualificar os recursos humanos para atuar no mundo da alta tecnologia é uma indispensabilidade imediata. Os ambientes universitários de estudos avançados, laboratórios, seminários, publicação de trabalhos direcionam as mentes ao conhecimento inovador, à formação qualificada dos executivos e dirigentes nas empresas públicas e privadas.

A publicação deste conjunto de estudos, fruto de exercícios teóricos e experimentais, é uma valiosa contribuição à nova face da administração. A sociedade é administrada em suas frentes de atividades. Cada parcela administrada é um sistema de gestão que se intercomunica com outro sistema e assim sucessivamente. Para cada sistema de gestão há um processo, uma rede de interconexão cuja

complexidade aumenta com a natureza da organização.

Se há a busca por um conceito de desenvolvimento econômico para o século XXI, com mais razão ainda deve ser intensificada a investigação científica para a criação de novas formas de organizar e gerir as empresas. As mudanças na ordem econômica mundial, as novas exigências de consumo, a ansiedade por melhoria na condição existencial são realidades globais. Satisfazê-las demandará estímulos conjuntos do Estado, das empresas e de cada um com seu esforço próprio pela qualificação pessoal.

A sociedade organizada é constituída por um conjunto de organizações. Todas atuando no sentido de alcançar objetivos pessoais ou coletivos. A organização gera trabalho, renda, realização pessoal. Pública ou privada é o centro das atividades humanas em sociedade. É, também, onde se exercitam as capacitações pessoais, de onde partem as exigências por novas formações especializadas; é, enfim, um centro de vida. Daí a importância da qualificação do administrador.

Os estudos desenvolvidos por pesquisadores de instituições de ensino revelam a diversidade e a complexidade das formas administrativas. As instituições de administração pública, as empresas de produção econômica, as entidades sociais e culturais têm suas especificidades que demandam estrutura e organização. A modernização das formas estruturais e organizacionais vêm ocorrendo com grande rapidez, o que impõe a presença de gestores especializados.

A funcionalidade de uma organização depende de sua estrutura e fluidez do processo. Na atualidade, as organizações têm seu desempenho marcado pela tecnologia e pela capacitação de seus recursos humanos. Cada organização em sua área de atuação é um lugar de modernização constante, de inovação de métodos, de tomadas

de decisão correspondentes aos seus objetivos. Só assim se manterá produtiva ou prestadora de serviços de qualidade. A qualificação do desempenho da organização depende de conhecimentos que formam a capacitação de seus agentes executores.

A imperiosidade de administradores com alto nível de formação é da responsabilidade das instituições de ensino superior. Nelas não basta somente a transmissão de conhecimento já elaborado; há necessidade de acrescentar pelo estudo, pela reflexão e pela pesquisa a inflexão modernizadora. Essa deve ser permanente, um *continuum* de estudos e práticas, apresentados, discutidos e publicados como os presentes textos.

Este livro, portanto, que tenho a satisfação de prefaciá-lo, representa a contribuição de vários especialistas à construção do novo na administração contemporânea.

Rio de Janeiro, 16 de junho de 2010

Marcelo Milano Falcão Vieira, Ph.D.
Professor de Estudos Organizacionais –
EBAPE/FGV

parte i
V SEMINÁRIO
Gestão Organizacional
Contemporânea

Aprendizagem e inovação em redes de cooperação empresarial

*Alsones Balestrin
Jorge Renato Verchore
Karine Freire*

Introdução

A preocupação com a inovação tem proporcionado amplos debates, sobretudo pela sua importância no desenvolvimento e na competitividade das organizações. Diante disso, o presente capítulo tem como finalidade aprofundar a compreensão da inovação no contexto das redes de cooperação. A ideia inicial a ser aprofundada foi apresentada por Rothwell (1995), segundo a qual os resultados atuais dos esforços de inovação passaram de um processo endógeno à empresa e linear ao investimento em P&D (característico da década de 1960) para um processo mais exógeno à empresa, beneficiando-se das inter-relações com uma ampla rede de atores (clientes, fornecedores, concorrentes, etc.).

Alinhados à perspectiva de Rothwell (1995), outros autores, como, por exemplo, Powell (1998), Dyer e Nobeoka (2000), Pittaway (2004), Knight e Pye (2005), Dittrich e Duysters (2007) evidenciam que as redes de cooperação, em seus espaços inter-relacionais, promovem um ambiente favorável à socialização e à complementaridade de conhecimentos, fundamentais à aprendizagem e à inovação. As evidências demonstradas por esses autores e a dimensão que as redes de cooperação vêm alcançando no contexto econômico brasileiro,

sobretudo no sul do Brasil, motivaram a realização de uma pesquisa junto às empresas associadas às redes de cooperação facilitadas pelo Programa Redes de Cooperação (PRC), promovido pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul (RS).

O PRC é resultado de uma política pública que visa ao desenvolvimento econômico por meio do fortalecimento da cooperação entre empresas. Desde o seu início no ano 2000 até o ano de 2007, foram constituídas 250 redes de cooperação, com mais de 4 mil empresas participantes. O faturamento anual conjunto é superior a US\$ 2 bilhões e promove a manutenção de 40.000 postos de trabalho (SEDAI, 2006). Pelos resultados atingidos, o PRC destaca-se como uma iniciativa singular de apoio ao desenvolvimento econômico com base na cooperação entre Pequenas e Médias Empresas (PMEs).

Com vistas a alcançar o objetivo proposto, bem como aprofundar a base teórica e metodológica que sustenta a pesquisa, o capítulo está estruturado da seguinte forma: inicia-se com uma reflexão sobre o processo de inovação nas organizações; logo após, são aprofundados os aspectos conceituais sobre a aprendizagem e a inovação no contexto das redes de cooperação. Em seguida, apresenta-se uma síntese da metodologia utilizada na pesquisa e uma análise dos principais resultados. Ao final, destacam-se algumas implicações e considerações finais do trabalho.

A Evolução do Processo de Inovação

A inovação tem um lugar de destaque na teoria do desenvolvimento econômico desde as teorizações pioneiras realizadas por Schumpeter em 1912. Esse autor estudou o processo de desenvolvimento econômico sob o impacto das inovações, contrapondo a ideia de equilíbrio geral, tal como descrito na teoria neoclássica. A noção de

equilíbrio foi substituída pela dinâmica do constante processo de inovação rumo ao aumento da competitividade na indústria. Tais inovações abrangem: a) introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de certo bem; b) introdução de um novo método de produção; c) abertura de um novo mercado para determinada indústria; d) utilização de uma nova fonte de matéria-prima ou produto semiacabado; e) estabelecimento de uma nova organização em determinada indústria (NAPOLEONI, 1963). Dosi (1988) retoma o conceito de Schumpeter ao descrever a inovação como resultado da pesquisa, da descoberta, da experimentação, do desenvolvimento, da imitação e da adoção de novos produtos, de novos processos de produção e de novas formas de organizações. De acordo com esses conceitos, observa-se um amplo escopo de possibilidades (produto, processo, mercado e práticas organizacionais) em que o empresário pode inovar.

Quanto à intensidade da mudança provocada, a inovação tem sido usualmente classificada em incremental e radical (FREEMAN e PEREZ, 1988). A inovação incremental refere-se à inovação linear, na qual um conceito básico é reforçado por melhorias contínuas, ou seja, busca-se o aperfeiçoamento de algo que já existe. Tais inovações ocorrem de maneira cotidiana, tanto na indústria quanto nos serviços, como resultado de qualquer pesquisa deliberada de desenvolvimento, partindo de iniciativas de engenheiros, de outros profissionais e até mesmo de usuários. Já a inovação radical é entendida como uma inovação não linear, na qual emerge um conceito novo, que causa uma ruptura com as práticas dominantes. Geralmente, essa dimensão de inovação é resultado de pesquisas específicas e deliberadas em laboratórios de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), em universidades e em instituições governamentais.

Os avanços de inovação baseiam-se, normalmente, em algum

subconjunto de conhecimentos publicamente disponível, que é compartilhado e melhorado pela comunidade científica. DeBresson (1997) argumenta que o desenvolvimento tecnológico avança pela complementaridade de dois tipos de conhecimento: a) o conhecimento técnico ou produtivo – geralmente específico e comunicado através de técnicas, de práticas e de regras pré-estabelecidas, sendo oriundo das experiências e habilidades específicas (*know-how*). b) o conhecimento científico – geralmente mais universal, emerge dos conhecimentos humanos previamente acumulados, bem como das experiências humanas e, na maioria das vezes, é comunicado através da linguagem lógico-matemática (*know-why*).

Cabe salientar que a transferência desses conhecimentos necessários à inovação não é um processo simples nem unidirecional, que ocorre em determinado tempo. Ao contrário, segundo Mowery e Rosenberg (1989), é um processo de aprendizado complexo e interativo, pois o fluxo de informações e conhecimentos ocorre em duas vias e é concebido como uma contínua atividade de pesquisa que é formada e estruturada pelas forças econômicas, pelo conhecimento tecnológico e pela demanda dos consumidores por diferentes categorias de produtos e serviços. Os modelos de inovação na empresa foram, portanto, alterando-se com o passar do tempo. Para compreender melhor o atual modelo de inovação junto às organizações, necessita-se observar a sua evolução nos últimos anos (Figura 1). Segundo Rothwell (1995), nos últimos 40 anos, a percepção do modelo de inovação dominante e, por extensão, as práticas inovadoras têm passado por algumas mudanças, as quais podem ser identificadas por diferentes gerações do processo inovador.

a) Primeira geração (1ªG) – no período de 1950 até a segunda metade da década de 1960, o modelo dominante de inovação era empurrado pela tecnologia. A administração de P&D nas empresas

era centralizada, dispunha de recursos ilimitados e mantinha pouca ligação com as unidades de negócio. Nesse quadro, o processo de inovação, em seu sentido mais amplo, desenvolvia-se obedecendo a uma sequência linear, com ênfase dada a P&D, ficando o mercado como mero receptáculo dos resultados obtidos.

b) Segunda geração (2ªG) – em face das pressões advindas das restrições de recursos, da popularização de tecnologias e do aumento da competitividade empresarial, a administração de P&D no âmbito das corporações tendeu à descentralização. O importante era atender às necessidades comerciais das unidades de negócio e atuar por meio de projetos, avaliados quantitativamente em termos de custos e benefícios. Dessa forma, durante os anos 1960, os imperativos de mercado passaram a ser vistos como uma importante fonte de ideias e de necessidades que deveriam ser captadas pelas atividades de P&D para gerar inovações. O correspondente processo de inovação obedecia, tal como a primeira geração, a uma sequência linear, mas agora no sentido inverso: a ênfase passou a ser dada ao mercado e a P&D assumiu um papel reativo.

c) terceira geração (3ªG) – nos anos 1970, foram muitas as evidências relativas a uma abordagem balanceada entre o suprimento tecnológico e as necessidades do mercado, surgindo o chamado modelo interativo de inovação entre necessidades do mercado e de P&D. O *portfólio* de projetos de P&D era estabelecido e as prioridades definidas em função dos objetivos estratégicos da corporação. Tais projetos de P&D realizavam-se em parceria com as unidades de negócio, almejavam um caráter multidisciplinar e contribuíam para identificar oportunidades tecnológicas em negócios atuais e/ou futuros. Nessa situação, o correspondente processo de inovação, embora ainda sequencial, passava a dispor de mecanismos de retroalimentação entre a P&D (oferta) e o mercado (demanda).

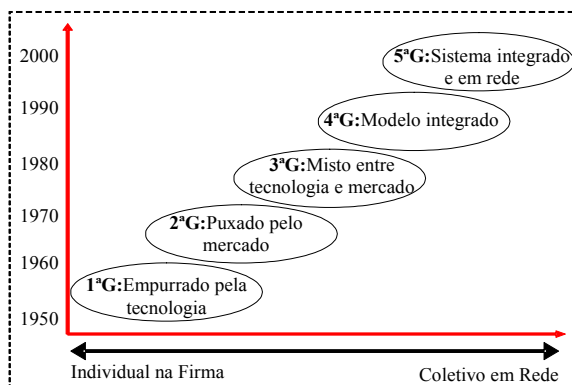


Figura 1. Evolução do processo de inovação.

Fonte: Elaborada pelos autores a partir de Rothwell (1995).

d) quarta geração (4ªG) – corresponde a um processo de inovação de acordo com um “modelo integrado”, no qual são mantidas equipes de P&D trabalhando simultaneamente, mas de forma integrada. Diferencia-se do anterior, na medida em que estabelece ligações com fornecedores bastante específicos, mantém colaboração horizontal (como *joint-ventures* e alianças estratégicas) e atende a clientelas diferenciadas no mercado. O pressuposto de um modelo de P&D linearmente sequencial, com origens nos avanços científicos em direção a tecnologias (oferta) e destas para a produção de bens e serviços, em atendimento às necessidades de mercados consumidores (demanda), perde seu tradicional significado para assumir um modelo de P&D sistêmico.

e) quinta geração (5ªG) – corresponde a um modelo de sistemas integrados e em rede. A tendência é de que as equipes de P&D trabalhem integradas e realizem ações de cooperação entre diversos agentes, tanto no sentido vertical da cadeia quanto no sentido horizontal (entre empresas de um mesmo segmento). Dessa

forma, o resultado da inovação passou a ser uma ação conjunta e colaborativa entre diversos atores internos e externos à organização, como empresas, fornecedores, clientes, além de outras instituições de caráter público ou privado. Em trabalhos recentes, Henry Chesbrough (2003; 2007) sugere uma mudança radical na maneira como as empresas inovam, passando de um modelo de inovação fechado (*closed innovation*) para um modelo de inovação aberto (*open innovation*). O conceito central da inovação aberta sustenta que as empresas que conseguirem utilizar ideias externas para fazer avançar seu próprio modelo de negócio e trabalhar com uma ampla rede de colaboradores externos provavelmente prosperarão no competitivo cenário de negócios (DODGSON et al., 2006).

A quinta geração do processo de inovação sugere a necessidade de interação e de ações conjuntas entre empresas em uma ampla rede de cooperação. Observa-se que a tese de Rothwell (1995) já havia sido em parte defendida por Boyer (1992) ao apontar dois cenários futuros para os processos de inovação: o primeiro representado pela dominação de grandes conglomerados e pela influência de estados nacionais, e o segundo representado pelo dinamismo de pequenas firmas, como nos distritos industriais e nas redes interorganizacionais, em que PMEs operam em um ambiente de cooperação.

Em relação ao primeiro cenário, apontado por Boyer (1992), já são muitos os estudos que indicam uma nova dinâmica de inovação operacionalizada pelas grandes empresas inovadoras, como, por exemplo, o trabalho de Dyer e Nobeoka (2000) sobre as redes de aprendizagem da Toyota, o estudo de Dodgson e colaboradores (2006) sobre o caso de inovação aberta e colaborativa na Procter & Gamble e a pesquisa de Dittrich e Duysters (2007) sobre a rede de inovação da Nokia. No entanto, sobre o segundo cenário apontado por Boyer (1992), acredita-se que muitos ainda são os

questionamentos referentes a como as PMEs poderão valer-se das redes de cooperação empresarial para fortalecer sua capacidade de aprendizagem e inovação, assunto a ser abordado na sequência deste capítulo.

O Papel das Redes de Cooperação para o Aprendizado e a Inovação

O termo redes de cooperação pode apresentar várias interpretações em função da ampla variedade de lentes teóricas pelo qual tem sido apreciado. Contudo, o entendimento de redes como configurações de negócios realizadas por distintos grupos de empresas no intuito de gerar resultados através, por exemplo, de exportação em conjunto, P&D e soluções de problemas (ROSENFELD, 1997) parece ter uma significação mais adequada no campo das teorias organizacionais. Para a presente pesquisa, o conceito de redes de cooperação apresenta significado similar aos conceitos desenvolvidos por Perrow (1992) e por Human e Provan (1997), destacando-se as seguintes características: reúne um grupo de empresas que se situam geograficamente próximas; essas empresas operam em um segmento específico de mercado, estabelecendo relações horizontais e colaborativas entre os seus atores; a rede é formada por um período de tempo indeterminado e é estruturada a partir de instrumentos contratuais que garantam regras básicas de governança; prevalecem relações de mútua confiança entre as empresas.

A percepção da quebra das fronteiras empresariais é compartilhada, desde a década de 1970, por um vasto conjunto de autores (SCHERMERHORN, 1975; HÅKANSSON e SNEHOTA, 1989; NOHRIA, 1992; THOMPSON, 2003). Entre eles, Bettis e Hitt (1995) argumentam que as fronteiras entre as empresas tornaram-se ambíguas, viabilizando a propagação de desenhos colaborativos. As

empresas não perderam a sua identidade legal, mas abriram as suas portas para contínuos aprimoramentos externos interdependentes com diversos parceiros na sua cadeia produtiva. Os contemporâneos padrões de competitividade exigem, portanto, que as empresas busquem estratégias competitivas e cooperativas simultaneamente (LADO et al., 1997). Prahalad e Ramaswamy (2004) afirmam que o lócus das competências não está mais na empresa individual, mas sim em toda a sua rede de relacionamentos.

No que se refere mais especificamente ao papel das redes nos processos de inovação, o trabalho de Ahuja (2000) demonstrou que as relações diretas entre os atores em uma rede afetam positivamente o resultado da inovação por fornecer três benefícios substantivos: conhecimento compartilhado, complementaridade de competências e escala nos projetos de P&D. Compartilhar conhecimento é um dos primeiros benefícios reconhecido pela colaboração entre os atores de uma rede (BERG et al., 1982). Quando as empresas colaboram para desenvolver uma tecnologia, o conhecimento resultante torna-se disponível para todas elas. Então, cada associado poderá receber potencialmente uma quantidade maior de conhecimento em relação a um mesmo investimento que seria feito de modo individual. Em geral, as tecnologias demandam o uso simultâneo de diferentes conjuntos de habilidades e bases de conhecimentos em um processo de inovação, o que poderia estar limitado a uma empresa individual (POWELL et al., 1996). A colaboração em uma rede facilita a reunião de complementaridade de habilidades de diferentes empresas (RICHARDSON, 1972). Assim, as redes de cooperação podem fornecer acesso a uma grande quantidade de conhecimento para o processo de inovação, proporcionando melhores resultados de inovação em relação às empresas individuais (POWELL, 1998).

A estrutura em rede funciona como um canal de comunicação em

que cada empresa conectada será tanto receptora quanto transmissora de informação (ROGERS e KINCAID, 1981). O papel das redes de cooperação como um mecanismo difusor de informação e facilitador de socialização de conhecimento pode ser significativo no contexto tecnológico, pois a inovação é frequentemente resultado de uma atividade intensiva em conhecimento externo à empresa. As interconexões entre os agentes podem ser relações contratuais ou informais que envolvem a participação em uma comunidade técnica. Ambos os ambientes são propícios para a transferência de conhecimentos necessários aos processos de inovação (POWELL, 1998).

Atualmente, as inovações decorrem da combinação de diferentes tipos de conhecimentos e capacitações que muitas vezes não são encontrados, sobretudo nas empresas de pequeno porte. Observa-se que a combinação dos recursos necessários à inovação pode ser viabilizada eficientemente com a formação de redes de cooperação, constituindo-se assim em um ganho competitivo apropriado pelas empresas participantes da rede (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008). As redes de cooperação possibilitam o desenvolvimento de estratégias coletivas de inovação (FORD e THOMAS, 1997) e têm a vantagem de permitir o rápido acesso às novas tecnologias através dos seus canais de informação. Outro benefício é a redução da lacuna entre a concepção e a execução das atividades, promovida pelo Taylorismo e empregada nas empresas hierárquicas. Nas redes de cooperação, existe uma flexibilidade maior para inovar (PERROW, 1992). Há também o benefício da aproximação entre as empresas associadas, o que facilita a partilha de ideias e elimina preconceitos como a “síndrome do não-inventado-aqui”, no qual inovações e ideias são rejeitadas porque não foram criadas e desenvolvidas internamente (LORENZONI e BADEN-FULLER, 1995).

Por isso, pode-se afirmar que, nas redes, a inovação decorre da capacidade de promover a troca e a utilização de informações de maneira muito mais intensa do que em qualquer outro formato organizacional conhecido. Essa conectividade dos membros é um dos fatores mais relevantes para estimular e manter um fluxo informacional nas organizações (GULATI, 1998). Para Powell (1990), as redes são baseadas em canais complexos de comunicação e a informação, quando passa através da rede, pode tornar-se mais rica. Além disso, novas conexões e novos significados são gerados, debatidos e avaliados. Assim, as empresas conseguem acessar novos canais e obter informações referendadas, conseguindo ainda aproveitar melhor o potencial oferecido por elas. Dessa maneira, pode-se afirmar que, na moderna economia, a cooperação através de redes é o arranjo organizacional mais eficiente e inovador (HÄMÄLÄINEN e SCHIENSTOCK, 2001).

Para que uma rede se constitua em um efetivo ambiente de aprendizado em benefício da inovação nas empresas associadas, alguns autores destacam a existência de determinadas condições, tais como: relações de confiança entre os empresários (COLEMAN, 1988; LOCKE, 2001), estrutura descentralizada e menos hierárquica (DYER e NABEOKA, 2000; EBERS, 1997), comunicação informal (TSAI, 2002), existência de espaços e momentos (formais e informais) que possibilitem a socialização de conhecimentos (CORNIO, REINMOELLER e NONAKA, 1999) e acesso a novos conhecimentos e competências externas (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

Observa-se que, no contexto internacional, existe uma crescente preocupação com esse tema há mais de uma década. No campo brasileiro de estudos organizacionais, a temática sobre inovação e redes de cooperação também foi foco de reflexões teóricas e de constatações empíricas. Nos últimos anos, relevantes contribuições

abordaram a dinâmica da inovação no contexto de arranjos colaborativos, dentre os quais se destacam os trabalhos de Teixeira e Guerra (2002) e Balestro e colaboradores (2004) nas redes de fornecimento para a indústria de petróleo e gás; Balestrin, Vargas e Fayard (2005) ao analisar como a cooperação contribui para a inovação em um polo eletroeletrônico; Milagres, Righi e Oliveira (2007) ao identificar a importância das redes para a inovação do setor bancário; Scherer e Zawislak (2007) ao estudar a evolução dos processos de inovação junto a quatro redes de cooperação gaúchas; Moura e colaboradores (2008) ao demonstrar a articulação de uma empresa do setor metal-mecânico em estruturar um novo modelo de negócio a partir da concepção de uma rede de inovação, com outros atores, como empresas e institutos de pesquisa; por fim, Vale, Wilkinson e Amâncio (2008) ao conceber o empreendedor como um criador de redes, destacando que “a capacidade de inovar situa-se na essência da capacidade empreendedora (...) o empreendedor pode ser vislumbrado como um agente de conexões, capaz de forjar redes com diferentes graus de inovação na combinação de recursos novos e/ou antigos dispersos no mercado” (p. 11).

A fim de entender os ganhos da cooperação para os processos de inovação junto a uma cadeia complexa de produção, com a indústria de petróleo e gás, Balestro e colaboradores (2004) destacam que a formação de uma rede entre as empresas fornecedoras estimulou a cooperação entre os atores envolvidos no processo de inovação tecnológica e potencializou os recursos internos e externos das empresas, constituindo uma estratégia para o desenvolvimento de capacidades competitivas. Em estudo no mesmo setor, Teixeira e Guerra (2002, p.11) já haviam salientado que

esse tipo de cadeia de suprimento reúne as características que a teoria

ressalta como essenciais para a constituição de redes de aprendizado – são sistemas complexos de produção, cujo desempenho competitivo é fortemente influenciado pela natureza da colaboração que se estabelece ao longo da cadeia.

Em tais estudos, ficou evidente que as redes possibilitaram às empresas fornecedoras uma maior complementaridade de competências, tornando mais forte e competitiva a cadeia nacional de suprimento para a indústria de petróleo e gás.

O setor bancário, com elevado destaque no contexto nacional pelas relevantes inovações em serviços, foi estudado por Milagres, Righi e Oliveira (2007), que constataram a utilização das redes como uma importante opção em termos de inovação nos negócios do setor. Para os autores da pesquisa, após entrevistar 26 executivos de 16 bancos, os arranjos cooperativos tiveram como objetivo o desenvolvimento conjunto de inovações em produtos e serviços bancários, o que tem proporcionado uma evidência na competitividade desse setor em níveis internacionais. Já Scherer e Zawislak (2007) realizaram um estudo voltado ao entendimento dos tipos de inovação que ocorreram no âmbito de quatro redes de cooperação formadas no Estado do Rio Grande do Sul. Entre elas, os autores destacam a inovação organizacional (por ex., a mudança da lógica de operar individualmente para operar coletivamente), as inovações de processo (por ex., a utilização de centrais de compras, que permitem tirar proveito da complementaridade de ativos existente entre os associados), as inovações de marketing (por ex., as promoções conjuntas e a padronização da identidade visual) e as inovações de produto (por ex., a oferta de produtos de marca própria através da troca de conhecimentos e recursos entre as empresas).

Cabe destacar, porém, que tanto a literatura internacional quanto

a nacional não são unânimes quanto aos benefícios das redes para o aprendizado e a inovação. Existem pesquisas que evidenciam que “redes coesas” estruturadas por “laços fortes” entre os atores internos são menos efetivas nos processos de inovação em relação às “redes soltas”, que apresentam “laços fracos” entre os atores (GRANOVETTER, 1973; BURT, 2001; RUEF, 2002). Tal efeito é provocado sobretudo pela redundância de informações decorrente do isolamento dos atores com o ambiente externo à rede. Em outra evidência, os resultados do estudo de Balestrin, Vargas e Fayard (2005) em um polo tecnológico indicam que o surgimento de um ambiente de sinergia e de complementaridade de conhecimentos e habilidades é muito mais complexo do que o simples fato de aproximar um grupo de atores em um mesmo espaço geográfico. Os dados levantados sinalizam que não basta colocar as empresas juntas para que elas comecem a cooperar em projetos comuns; é necessário organizar e animar essa proximidade.

O debate teórico e as evidências do campo de pesquisa, no contexto nacional e internacional, demonstram que ainda existe uma lacuna sobre o entendimento da real contribuição das redes para os processos de inovação junto às empresas que a compõem. Essa é uma problemática que instiga a seguinte questão de pesquisa: em que medida **a cooperação em rede proporciona condições para a aprendizagem e a inovação junto às empresas associadas?** Mesmo que a literatura dominante sustente que as redes promovam um ambiente favorável aos processos de aprendizagem e de inovação, objetiva-se nesta pesquisa levantar maiores indícios sobre a real contribuição das redes nesse processo, bem como avaliar quais são os elementos no contexto das redes que apresentam maior relação com a aprendizagem e a inovação.

Metodologia da Pesquisa

Com a finalidade de encontrar evidências empíricas à questão de pesquisa, o trabalho de campo foi conduzido por meio da triangulação de técnicas de coleta de dados (DENZIN, 1970), uma qualitativa e outra quantitativa. Na etapa qualitativa, procurou-se explorar o campo de estudo por meio da técnica de grupo focal (*focus groups*). Essa técnica é utilizada para reunir dados relativos às opiniões de um grupo de pessoas que, sob a orientação de um facilitador, são estimuladas a discutir suas opiniões, suas reações e seus sentimentos sobre uma situação ou sobre um conceito (COLLIS e HUSSEY, 2005). Na pesquisa, o grupo focal foi realizado em 2006. Foram selecionados 13 profissionais com as seguintes características: quatro gestores de redes, quatro dirigentes de empresas associadas às redes, quatro consultores de redes e o coordenador estadual do PRC. A seleção dos representantes das redes levou em consideração o seu setor de atuação (profissionais dos setores da indústria, do comércio, dos serviços e do agronegócio).

Na etapa quantitativa, foi realizada uma *survey* em uma população de 3.000 empresas associadas a 110 redes de cooperação formadas pelo PRC. A amostra de 816 empresas respondentes é representativa da população com um nível de confiança de 95,5% e uma margem de erro de 3,1%. O questionário foi aplicado por meio telefônico, diretamente aos empresários e gestores das empresas associadas às redes. A pesquisa foi realizada com o apoio do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, e a coleta de dados foi desenvolvida por um centro de pesquisa devidamente capacitado e orientado pelos pesquisadores entre os meses de outubro 2006 e fevereiro de 2007. Os dados foram interpretados por meio de análises estatísticas univariadas (médias e frequências) e bivariadas (análise comparativa com teste Qui-quadrado). Utilizou-se o software SPSS 16.0.

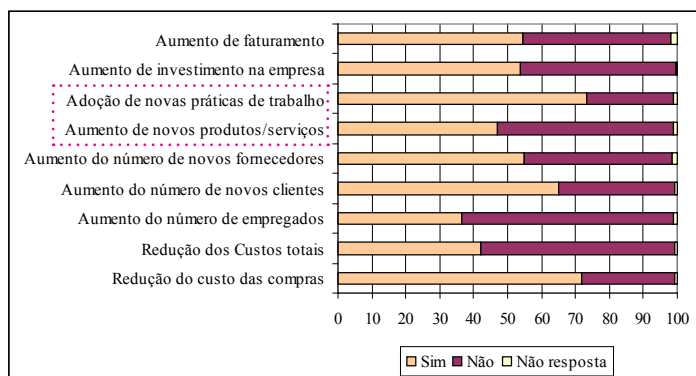
Resultados da Pesquisa

Resultados gerais da cooperação em rede

Inicialmente, os resultados indicaram que as 816 empresas pesquisadas fazem parte de 110 redes de cooperação e contemplam os segmentos da indústria (14,1%), do comércio (60,7%), dos serviços (22,1%) e do agronegócio (3,1%). A menor rede de cooperação da amostra é composta por três empresas, enquanto a maior delas por 300 empresas associadas. Ressalta-se ainda que 60% das redes são constituídas por menos de 25 empresas. No momento da coleta de dados, o tempo médio de existência das redes de cooperação era de três anos, sendo que a mais antiga contava com nove anos de formação e a mais recente tinha apenas três meses de existência. Ainda em termos de caracterização das redes de cooperação, os resultados mostraram que 39,15% delas possuíam uma estrutura de coordenação profissional comandada por um corpo executivo.

No que refere à percepção dos empresários sobre os resultados alcançados pelas empresas após a entrada em uma rede de cooperação, destacam-se as seguintes evidências (conforme Gráfico 1): aumento médio de faturamento para 54,5% das empresas; redução média de 11,62% no custo das compras para 71,9% das empresas; redução média de 2,29% dos custos operacionais para 42,2% das empresas; aumento médio de 21,73% de novos clientes para 65,0% das empresas; aumento médio de 26,71% de novos fornecedores para 55% das empresas; aumento médio de 22,95% no nível de investimento para 53,9% das empresas e aumento médio de 3,71% de empregados para 36,3% das empresas.

Gráfico 1 - Percepção dos resultados da cooperação em rede para as empresas associadas



Com referência aos aspectos de aprendizagem e de inovação, os resultados também indicaram que, após ter entrado na rede, 73,4% das empresas adotaram, em média, quatro novas práticas de trabalho (como, por exemplo, melhoria dos processos de atendimento, padronização de *layout* de lojas, adoção de novas tecnologias e de novas práticas de marketing) e 47,1% das empresas obtiveram, em média, 14,54% de aumento no faturamento, representado pelo lançamento de novos produtos e serviços (principalmente com produtos de marca própria). Esses resultados, conforme já aprofundado nas teorizações conceituais, exercem um papel fundamental no desenvolvimento das PMEs associadas às redes de cooperação. A Tabela 1 apresenta diferenças estatísticas significativas entre o aumento de faturamento com a adoção de novas práticas de trabalho e o lançamento de novos produtos e serviços por parte das empresas associadas às redes.

Tabela 1 - Faturamento *versus* novos produtos e serviços e novas práticas de trabalho

Aumento do faturamento	Novos produtos e serviços			Novas práticas de trabalho		
	Sim	Não	Total	Sim	Não	Total
Sim	282 63,8%	160 36,2%	442 100,0%	371 83,7%	72 16,3%	443 100,0%
Não	98 27,9%	253 72,1%	351 100,0%	221 62,8%	131 37,2%	352 100,0%
Qui-Quadrado	n = 793; $\chi^2 = 100,92$; $p < 0,01$			n = 795; $\chi^2 = 45,33$; $p < 0,01$		

Nos resultados apresentados, pode-se verificar que 63,8% das empresas que lançaram novos produtos e serviços e 83,7% das empresas que adotaram novas práticas de trabalho também aumentaram o faturamento. Na sequência da análise, serão exploradas algumas características das redes de cooperação, as quais poderão estar relacionadas ao lançamento de novos produtos e serviços e à adoção de novas práticas de trabalho, como, por exemplo, o setor de atuação, o tamanho e o tempo de existência das redes.

Resultados segmentados por setor, tamanho e tempo de existência da rede

No intuito de realizar uma análise mais detalhada dos resultados de aprendizagem e de inovação das empresas participantes de redes de cooperação, dividiu-se a amostra em três segmentos: tempo de existência da rede, número de empresas associados e setor de atuação. A segmentação possibilitou compreender as diferenças de percepção entre os representantes de PMEs associadas aos resultados de aprendizagem (representado nesse caso pelo número de novas práticas de trabalho adotadas) e de inovação (representado nesse caso pelo número de novos produtos e serviços lançados).

A segmentação pelo tempo da rede apontou a ocorrência de diferenças estatísticas significativas entre a percepção do número de produtos e serviços lançados e de novas práticas de trabalho adotadas à medida que aumenta o tempo de existência da rede. Assim, no primeiro ano de existência da rede, somente 27,9% (Tabela 2) dos empresários afirmaram ter lançados novos produtos e serviços, enquanto para as redes mais maduras (com mais de três anos) esse percentual chega a 59,9%. No que tange à adoção de novas práticas de trabalho, percebe-se efeito semelhante, ou seja, quanto mais consolidada estiver a rede, maior será a percepção de adoção de novas práticas de trabalho por seus empresários. Os dados demonstram que, no primeiro ano de existência da rede, 68,4% (Tabela 2) dos empresários afirmaram ter adotado novas práticas de trabalho, enquanto para as redes com mais de três anos de formação esse percentual chega a 81,9%.

Tabela 2 - Novos produtos e novas práticas de trabalho *versus* tempo de existência da rede

		Tempo de existência da rede				Total
		Até 12 meses	De 13 a 24 meses	De 25 a 36 meses	Acima de 36 meses	
Novos produtos e serviços	Sim	53 27,9%	117 49,2%	37 49,3%	161 59,9%	368 47,7%
	Não	137 72,1%	121 50,8%	38 50,7%	108 40,1%	404 52,3%
$n = 772; \chi^2 = 40,08; p < 0,01$						
Novas práticas de trabalho	Sim	130 68,4%	176 73,9%	58 75,3%	219 81,1%	583 75,2%
	Não	60 31,6%	62 26,1%	19 24,7%	51 18,9%	192 24,8%
$n = 775; \chi^2 = 9,94; p < 0,01$						

A segunda segmentação de análise visou identificar possíveis relações entre a percepção dos ganhos de aprendizagem e inovação com o tamanho da rede (Tabela 3). Nas redes menores (até 15 empresas), a percepção de lançamento de novos produtos e serviços foi de 38%,

enquanto nas redes com mais de 90 empresas esse percentual chegou a 62,6%. Nessa segunda análise segmentada, os resultados novamente indicam diferenças estatísticas significativas entre a percepção do lançamento de novos produtos e serviços à medida que se eleva o número de empresas associadas às redes. No entanto, destaca-se que as diferenças estatísticas não foram significativas (para $p > 0,01$) entre a adoção de novas práticas de trabalho entre os diversos tamanhos das redes.

Tabela 3 - Novos produtos e novas práticas de trabalho *versus* tamanho da rede

		Número de empresas associadas às redes				Total
		Até 15 empresas	Entre 16 e 35 empresas	Entre 36 e 90 empresas	Acima de 90 empresas	
Novos produtos e serviços	Sim	108 38,0%	126 47,2%	60 61,9%	62 62,6%	356 47,7%
	Não	176 62,0%	141 52,8%	37 38,1%	37 37,4%	391 52,3%
n = 747; $\chi^2 = 27,31$; $p < 0,01$						
Novas práticas de trabalho	Sim	207 72,6%	202 75,7%	77 79,4%	77 77,8%	563 75,3%
	Não	78 27,4%	65 24,3%	20 20,6%	22 22,2%	185 24,7%
n = 748; $p > 0,01$ (não sig.)						

Os resultados da Tabela 3 sugerem que, nas redes com maior número de empresas associadas, existe uma maior percepção quanto ao lançamento de novos produtos e serviços. Já a adoção de novas práticas de trabalho foi fortemente percebida pela maioria das empresas que participaram de redes, independentemente do seu tamanho. Uma das explicações possíveis é a de que o processo de aprendizagem que leva à adoção de novas práticas de trabalho ocorre na mesma intensidade tanto em redes grandes quanto em redes pequenas. O lançamento de novos produtos e serviços, por sua vez, geralmente é um processo que demanda maior investimento e, possivelmente as redes maiores apresentam maior capacidade de investimento em recursos físicos e

financeiros, o que lhes amplia os ganhos em termos de inovação.

A terceira segmentação teve como foco o setor de atuação da rede. Nesse aspecto, verificou-se uma diferença estatística significativa entre a percepção dos ganhos de aprendizagem e inovação em relação ao setor de atuação da rede (Tabela 4). Observa-se que a maior percepção de lançamento de novos produtos e serviços foi representada pelo setor do comércio, no qual 55,9% dos empresários manifestaram tal ganho. Para os empresários do setor da indústria (46%), dos serviços (30,1%) e do agronegócio (16%), a percepção desse ganho foi menor. Além disso, o setor do comércio teve uma preponderância maior no que se refere à adoção de novas práticas de trabalho, sendo que esse resultado foi apontado por 77,6% das empresas da amostra.

Uma das explicações para o fato de o setor do comércio apresentar resultados maiores no lançamento de produtos e serviços pode estar relacionada ao crescente número de produtos com marcas próprias que vêm sendo lançados pelas redes do varejo, principalmente do ramo de farmácias, supermercados, materiais de construção, vestuário e peças automotivas, entre outras. Já a adoção de novas práticas de trabalho pode estar associada à melhoria dos processos de atendimento, à padronização de *layout* de lojas, à adoção de novas tecnologias e de novas práticas de marketing, fundamentais para o segmento do comércio.

Tabela 4 - Novas práticas de trabalho e novos produtos e serviços *versus* setor de atuação

		Setor				Total
		Indústria	Comércio	Serviços	Agronegócio	
Novos produtos e serviços $n = 805; \chi^2 = 45,00; p < 0,01$	Sim	52 46,0%	276 55,9%	52 30,1%	4 16,0%	384 47,7%
	Não	61 54,0%	218 44,1%	121 69,9%	21 84,0%	421 52,3%
Novas práticas de trabalho $n = 808; \chi^2 = 10,70; p < 0,01$	Sim	83 74,1%	384 77,6%	117 66,1%	15 62,5%	599 74,1%
	Não	29 25,9%	111 22,4%	60 33,9%	9 37,5%	209 25,9%

Os dados da Tabela 4 demonstraram aspectos gerais sobre os resultados das redes de cooperação no fortalecimento da adoção de novas práticas de trabalho e do lançamento de novos produtos e serviços por parte das empresas associadas. Segundo a percepção dos respondentes, identificou-se que, em redes com maior número de empresas associadas, com maior tempo de existência e pertencentes ao setor do comércio, houve um melhor desempenho quanto aos aspectos de aprendizagem e inovação.

Implicações e Considerações Finais da Pesquisa

Partindo-se da questão de estudo e da realização da pesquisa de campo, os resultados possibilitaram a identificação de diferenças estatísticas significativas entre a adoção de novas práticas de trabalho e o lançamento de novos produtos e serviços com o tamanho e a idade das redes. Ou seja, as redes com maior tempo de existência, com maior número de empresas e pertencentes ao setor do comércio foram as que apresentaram maior desempenho em relação à adoção de novas práticas e ao lançamento de novos produtos e serviços.

Em relação à idade, uma das explicações para tal fato pode ser

sustentada pela tese de que a confiança e o capital social, aspectos fundamentais para os ganhos da cooperação, emergem a partir da frequência dos relacionamentos ao longo do tempo (AXELROD, 1984) e de mecanismos institucionais de governança (LOCKE, 2001), normalmente estruturados em redes mais consolidadas.

Em relação ao tamanho da rede, observa-se que, nos casos apresentados por Balestrin e Verschoore (2008), existe uma gestão mais profissionalizada nas redes maiores, com processos estabelecidos e recursos humanos capacitados, facilitando os processos de lançamentos de novos produtos e a disseminação de melhores práticas.

Cabe destacar que os resultados apresentados neste capítulo decorrem de uma apreciação preliminar dos dados coletados por meio de análises de conteúdo e de procedimentos estatísticos elementares (análise bivariada). Salienta-se que novos procedimentos estatísticos (análise multivariada) estão sendo conduzidos pelos autores para conferir uma maior robustez às relações das variáveis apresentadas. Para finalizar, ressalta-se que, na área específica de estudos sobre redes interorganizacionais, a contextualização do caso das redes do Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul poderá instigar outros debates e reflexões sobre a dimensão desse fenômeno no ambiente acadêmico nacional.

Referências

AHUJA, G. Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, sep. 2000. p. 425-455.

AXELROD, R. **The evolution of cooperation**. London: Penguin Books, 1984.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L.; FAYARD, P. O efeito rede em pólos de inovação: um estudo comparativo. **Revista de Administração da USP (RAUSP)**. v. 40, n. 2, 2005. p.159-171.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.R. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRO, M.V.; ANTUNES, J.A.V.; LOPES, M.C.; PELLEGRIN, I. A experiência da rede PETRO-RS: uma estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, 2004. p. 181-202.

BERG, S.; DUNCAN, J.; FRIEDMAN, P. **Joint-venture strategies and corporate innovation**. Cambridge: Oelgeschlager, Gunn and Hain, 1982.

BOYER, R. Innovations at the core of modern economic theories. In: Freeman and Foray (eds.). **Technology and the wealth of nations**. London: Printer, 1992.

CHESBROUGH, H.W. Why companies should have open business models. **MIT Sloan Management Review**, v. 48, n. 2, 2007. p.79-88.

CHESBROUGH, H.W. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

COLEMAN, J.S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, v. 94, 1988. p. 95-120.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORNO, F.; REINMOELLER, P.; NONAKA, I. Knowledge creation within industrial systems. **Journal of Management and Governance**, v. 3, 1999. p. 379-394. p. 379-394

DEBRESSON, C. **Understanding technological change**. Montreal: Black Rose Books, 1997.

DENZIN, N.K. **The research act: a theoretical introduction to sociological methods**, Chicago:Aldine, 1970.

DITTRICH, K.; DUYSTERS, G. Networking as a means to strategy change: the case of open innovation in mobile telephony. **The Journal of Product Innovation Management**, n. 24, , 2007. p.510-521.

DODGSON, M.; GANN, D.; SALTER, A. The role of technology in the shift towards open innovation: the case of Procter & Gamble. **R&D Management**, v. 36, 2006. p. 333-346.

DOSI, G. The nature of the innovative process. In: Dosi, G. et al. (eds.). **Technical change and economic theory**. London: Pinter, 1988.

DYER, J.; NOBEOKA, K. Creating and managing a high-performance knowledge-charring network: the Toyota case. **Strategic Management Journal**, v. 21, 2000. p. 345-367.

EBERS, M. **The formation of inter-organizational networks**. Oxford: Oxford Press, 1997.

FORD, D.; THOMAS, R. Technology strategy in networks. **International Journal of Technology Management**, v. 14, n.6/7/8, 1997.

FREEMAN, C.; PEREZ, C. Structural crises of adjustment. In: Dosi, G. et al. (eds.). **Technical change and economic theory**. London: Pinter, 1988.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, v. 78, 1973. p. 1360-1380.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, 1998. , p.293- 317.

HAGE, J.; HOLLINGSWORTH, R. A strategy for the analysis of idea innovation networks and institutions. **Organization Studies**, v. 21, 2000. p. 971-1004.

HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. No business is an island: the network concept of business strategy. **Scandinavian Journal of Management**, v. 5, n. 3, 1989. p. 271-274.

HÄMÄLÄINEN, T.J.; SCHIENSTOCK, G. The comparative advantage of networks in economic organisation: efficiency and innovation in highly specialized and uncertain environments.

In: OECD. **Innovative Networks. Co-operation in National Innovation Systems**. Paris: OECD, 2001.

HAMEL, G. **Leading the revolution**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

HOLMQVIST, M. A dynamic model of intra- and inter-organizational learning. **Organization Studies**, v. 24, n. 1, 2003. p. 95-123.

HUMAN, S.; PROVAN, K. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, 1997. p. 368-403.

KNIGHT, L.; PYE, A. Network learning: an empirically derived model of learning by groups of organizations. **Human Relations**, v. 58, n. 3, 2005. p. 369-392.

LADO, A.; BOYD, N.; HANLON, S.C. Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, 1997. p. 110-141.

LOCKE, R.M. Construindo a confiança. **Econômica**, v. 3, n. 2, dez. 2001. p. 253-281.

LORENZONI, G.; BADEN-FULLER, C. Creating a strategic center to manage a web of partners. **California Management Review**, v. 37, n. 3, 1995. p. 146-163.

MILAGRES, R.; RIGHI, H.M.; OLIVEIRA, V.P. As redes inter-organizacionais para inovação no sistema financeiro nacional: uma discussão a partir da literatura. **Anais do XXXI Enanpad**, Rio de Janeiro, 2007.

MOURA, G.L.; CARMO, M.; CALIA, R.C.; FAÇANHA, S. L. Aprendizado em redes e processo de inovação dentro de uma empresa: o caso Mextra. **RAE – versão eletrônica**, v. 7, n. 1, art. 5, jan./jun. 2008.

MOWERY, D.C.; ROSENBERG, N. **Technology and the pursuit of economic growth**. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.

NAPOLEONI, C. **Il pensiero economico del 900**. Turim: Giulio Einaudi Editore, 1963.

NOHRIA, N. Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organizations? **In: NOHRIA, N. & ECCLES, R. G. Networks and Organizations: Structure, form, and action**. Cambridge: MA, Harvard University Press, 1992.

NONAKA, I.; VON KROGH, G.; VOELPEL, S. Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances. **Organizations Studies**, v. 27, n. 8, 2006. , p. 1179-1208.

PERROW, C. Small-firm networks. **In: Nohria, N.; Eccles, R. Networks and organizations: structure, form and action**. Cambridge: MA, Harvard University Press, 1992.

POWELL, W. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, Spring 1998. p. 228-240

_____. Neither market, nor hierarchy: network forms of organization. **Research in organizational behaviour**, v. 12, 1990.

_____. KOPUT, K.W.; SMITH-DOERR, L. Inter-organizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41,1996. , p. 116-145.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias com clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PYKA, A. Innovation networks in economics: from the incentive-based to the knowledge-based approaches. **European Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, 2002. p. 152-163.

RICHARDSON, G. B. The organization of industry. **Economic Journal**, v. 82, n. 327, 1972. p. 883-896.

ROGERS, E.M.; KINCAID, D.L. **Communication networks: toward a new paradigm for research**. New York: Free Press, 1981.

ROSENFELD, S. A. Bringing business clusters into the mainstream of economic development. **European Planning Studies**, v. 5, n. 1, 1997.

ROTHWELL, R. Industrial innovation: success, strategy, trends. In: Dodgson, M.; Rothwell, R. **The handbook of industrial innovation**. Cheltenham: Edward Elgar, 1995.

RUEF, M. Strong ties, weak ties and islands: structural and cultural predictors of organizational innovation. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, 2002. p. 427-449.

SCHERER, F. O.; ZAWISLAK, P. A. trajetória de crescimento em

redes de cooperação: limites-inovação-desenvolvimento. **Anais do XXXI Enanpad**, Rio de Janeiro, 2007.

SCHERMERHORN, J.R. Determinants of inter-organizational cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 18, n. 4, 1975. p. 846-856.

SEDAI. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.

TEIXEIRA, F.; GUERRA, O. Redes de aprendizado em sistemas complexos de produção. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 4, out./nov./dez. 2002.

THOMPSON, G. F. **Between hierarchies and markets: the logics and limits of network forms of organization**. Oxford: Oxford University Press, 2003.

TSAI, W. Social structure of “co-opetition” within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. **Organization Science**, v.13, n. 2, 2002. p. 179-190.

VALE, G.M.V.; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. **RAE – versão eletrônica**, v. 7, n. 1, art. 7, jan./jun. 2008.

VERSCHOORE, J.R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, 2008. p. 1043-1069.

Participação e gestão territorial: onde se encontram as condições favoráveis?¹

Catia Lubambo - pesquisadora

Flávio Cireno – pesquisador

Introdução ²

O presente trabalho explora as condições que favorecem a implantação de políticas públicas de âmbito territorial, quando se desenham modelos de natureza participativa. A questão da gestão territorial se coloca hoje como um dos grandes desafios das políticas públicas brasileiras, fato atestado pela ocorrência, nos últimos quinze anos, de um número considerável de políticas propositoras de uma integração do território³ como forma de gerar desenvolvimento. Dentro desse contexto, a concepção de território é compreendida como um processo que envolve práticas e processos decisórios estratégicos e a implementação de ações públicas, independentemente de fronteiras político-administrativas pré-definidas pela estrutura federativa. Ou

¹ As considerações aqui presentes foram resultantes de discussões ocorridas em dois encontros: 1. Grupo de Trabalho – Desarrollo Territorial, Regional y Local: Desigualdad y Descentralización, no âmbito do XXVI Congreso de Asociación Latinoamericana de Sociología, realizado entre 13 a 18 de agosto de 2007, na Ciudad de México, na Universidad de Guadalajara e 2. no GT 19: Políticas Públicas e Governo no âmbito do XIII Encontro de Ciências do Norte e Nordeste, realizado entre 03 e 06 de setembro de 2007, em Maceió, na Universidade Federal de Alagoas.

² Este trabalho é parte do projeto “Gestão Territorial e Participação Política”, desenvolvido no âmbito da Coordenação de Estudos Sociais e Culturais da Diretoria de Pesquisa da Fundação Joaquim Nabuco e como pesquisa de pós-doutorado da autora na Fundação Getúlio Vargas-SP.

³ O conceito de território aparece aqui no seu sentido lato, sendo aceito desde a noção de arranjos produtivos locais até a noção geográfica de território propriamente dita.

seja, de um lado, a gestão territorial aparece como um mecanismo de ótima alocação de recursos e, de outro, como um fórum privilegiado de participação para a população.

Levando em consideração as concepções expostas, resolvemos, preliminarmente, realizar uma reflexão sobre o tema, baseada em duas dimensões distintas. A primeira, moldada por uma visão mais voltada à eficiência, vê o território como uma forma de otimização da alocação dos recursos em seus mais variados sentidos. Essa abordagem vem sendo defendida, tanto por razões econômicas, de racionalidade na distribuição dos recursos, quanto por razões políticas, de controle e *accountability*⁴.

Assim, é desejável que haja um maior número de *checks and balances*⁵ configurando os territórios como *loci* específicos para realizar a junção dos interesses.

Tomando por referência essa concepção, evidenciamos a análise das barreiras e facilitadores institucionais à implantação efetiva de uma política nacional de ordenamento territorial, a partir de questões sugeridas pela Ciência Política, como o tema da conexão eleitoral e o tema da estrutura federativa, balizadores importantes da formulação e implementação de políticas públicas no Brasil.

⁴ Podemos definir *accountability* como uma forma de controle e supervisão que designa processos de influência do coletivo sobre o individual, mas não existe uma tradução precisa do termo. Admitimos ser um modo de articulação cooperativa dos atores sociais adeptos da prática de mecanismos de monitoramento e avaliação de programas ou políticas públicas.

⁵ O conceito de **Checks and Balances** remonta a **James Madison**, e foi cunhado inicialmente para definir o sistema de pesos e contrapesos criados na constituição americana, especialmente no que diz respeito às competências dos entes federativos, onde qualquer uma das instâncias pode publicar leis que tornem sem efeito leis de outras instâncias respeitadas as competências estabelecidas. Ultimamente, especialmente no Brasil, é utilizado de maneira genérica para quaisquer mecanismos de controle de política, sendo especialmente utilizado em políticas públicas.

A segunda dimensão situa a participação no centro do debate e a concebe como uma forma de *empoderamento* da comunidade, bem como uma forma de aumentar o capital social. Desse modo, a participação se transforma numa das molas mestras do desenvolvimento local sustentável, em contraposição aos processos exógenos e verticalizados de desenvolvimento. Nessa perspectiva, realizamos uma breve revisão da literatura recente sobre o tema e incluímos resultados de uma pesquisa sobre a experiência do Programa Governo nos Municípios em Pernambuco, entre 1999 e 2002⁶. O PGM, implantado na gestão Jarbas Vasconcelos no Estado de Pernambuco em 1999, foi apresentado à população como um instrumento de gestão pública participativa com o objetivo principal de discutir com os atores locais as prioridades de investimento para cada Região de Desenvolvimento (RD) do Estado. Um dos objetivos do programa foi demonstrar a importância da descentralização das ações e da potencialidade das regiões, com vistas ao que foram realizadas plenárias de discussão aberta com o público convidado, em cada uma das dez Regiões de Desenvolvimento em que foi dividido o território do estado. Ainda que tal proposição configure um arranjo institucional inovador, fomos induzidos a investigar até onde a dinâmica real dos mecanismos instituídos tem permitido que os princípios se traduzam em práticas efetivas no âmbito da gestão territorial.

Uma das dificuldades encontradas neste tipo de análise é que ambas as categorias analíticas – gestão territorial e participação – mostram-se imbricadas com relação aos seus resultados, bem como em relação à cadeia de causalidade dos fenômenos. Significa dizer que não há processo de construção de política pública sem a apropriação dos resultados pela população de um território, mesmo que indiretamente, bem como não há implantação de políticas públicas sem a geração de

⁶ Foi elaborado um estudo sobre a opinião dos atores sociais envolvidos, a respeito dos resultados obtidos no PGM. (LUBAMBO e COELHO, 2005).

um arcabouço de relações institucionais que transcenda as limitações federativas pré-constituídas.

Assim, propomos o tratamento desses dois temas de forma não-isolada, mas sim, com base nos pressupostos comuns colocados para a análise da ação coletiva. Ainda que a exposição preliminar dos dois temas transcorra de modo separado, esta opção tem apenas função heurística, de modo a ressaltar o argumento proposto sobre a convergência de elementos empíricos e analíticos. Vale a pena salientar que este trabalho dá início a uma agenda de pesquisa, e que as teorias ou modelos ausentes da sua elaboração permanecem como uma meta de investigação, que se realizará de forma somativa.

O artigo está dividido em três partes: na primeira, serão discutidos os limites e efeitos das mudanças institucionais que parecem imprescindíveis a uma efetiva gestão territorial. A segunda parte será dedicada à questão da participação e de seus recentes questionamentos na literatura. Na última seção serão estabelecidas algumas conexões entre os temas e as questões de pesquisa, juntamente com algumas expectativas e limitações colocadas a partir da experiência empírica estudada.

Gestão territorial e instituições: Questões Centrais

Ao falarmos de gestão territorial, falamos de um espaço para a consecução de objetivos, especialmente nas políticas públicas. Ao definir território, o Ministério da Integração Regional define o território como “...o espaço da prática. Por um lado é o produto da prática espacial: inclui a apropriação efetiva ou simbólica de um espaço, implica na noção de limite – componente de qualquer prática – manifestando a intenção de poder sobre uma porção precisa do espaço.” (*MI/IICA, 2006*). Esta forma de definição ultrapassa as

barreiras do território como definidos no federalismo brasileiro, podendo o conceito ser aplicado a uma unidade menor que o município, igual ao município, maior que o município, igual a partes de um grupo de Municípios em Estados distintos, etc.

Uma iniciativa de gestão territorial no país, impõe uma reconstrução do território pré-existente, através de projeto de lei enviado ao Congresso Nacional. Uma série de problemas previsíveis e não-previsíveis, inerentes ao processo político-administrativo, acaba decorrendo dessa iniciativa, uma vez que interesses de mais de um ente federativo estarão envolvidos. As questões dificultadoras da implantação de uma política de gestão territorial referem-se, sobretudo, à possibilidade de mudança na distribuição das recompensas entre os atores do sistema político, até então razoavelmente estável e articulado, estabelecidas nas oportunidades de realocação dos investimentos no território.

Iremos inicialmente ancorar a discussão no conceito das arenas políticas⁷, conforme discutido por Löwi (1964, 1985). Neste contexto, iremos discorrer sobre os principais fatores determinantes da estruturação das arenas, bem como sobre a tipologia de políticas. Em seu trabalho, Löwi divide as políticas em 4 tipos fundadores: As políticas distributivas, redistributivas, regulatórias e constitutivas⁸. Dentro desta perspectiva, cada uma das arenas políticas acarreta características e comportamentos próprios por parte dos atores⁹.

As políticas distributivas são descritas por Frey (2000) como políticas

⁷ *Polity arenas*, no original

⁸ Alguns autores também chamam esta arena de políticas estruturadoras e, neste texto, usaremos ambos os termos.

⁹ Ainda segundo Löwi, os atores políticos envolvidos não necessariamente apresentam comportamentos invariantes com relação ao seu envolvimento e sua posição na política. A referência é mais direcionada a comportamentos típicos: o de grupos de interesse, o de clientela, o de partidos políticos e o de elite tecnocrática.

caracterizadas por um baixo grau de conflito e alto grau de inclusão, onde um grande número de pessoas é beneficiado com recursos de baixo poder de transformação. Em oposição a estas, as políticas redistributivas se caracterizam pela alocação de recursos entre grupos distintos da sociedade, como classes sociais e grupos específicos. Já as arenas das políticas regulatórias referem-se à atuação de determinados setores da sociedade, em larga escala grupos de atividades econômicas e sua relação com o estado, o que gera certa indeterminação dos graus de conflito entre elas, dependentes de fatores como grau de competição e diferença na adaptação às novas regras. O último tipo de arena é a das políticas constitutivas e refere-se especificamente ao tema tratado. As políticas constitutivas são políticas que modificam as regras do jogo, questões ligadas ao desenho ou à estrutura de funcionamento do governo que refletem a distribuição de poder e autoridade entre organizações na burocracia governamental. Estas políticas geram com isso estruturas de incentivos próprias, diferentes das estruturas previamente existentes. Ainda segundo Frey (2000, p. 224),

A política estruturadora diz respeito à própria esfera da política e suas instituições condicionantes (polity) refere-se à criação e modelagem de novas instituições, (...), de cooperação e de consulta entre os atores políticos.

Dessa forma, a geração de uma nova política constitutiva, como a de gestão territorial, leva à definição ou modificação das regras do jogo político onde “...em geral costuma-se discutir e decidir sobre modificações do sistema político apenas dentro do próprio sistema político-administrativo” (FREY, 2000, p. 225). Ou seja, os atores que irão definir as modificações deste tipo de arena são entes estatais, ou neste caso específico, entes federativos, uma vez que o ordenamento territorial irá modificar a estrutura de alocação e repasse de recursos

do Governo Federal para os Estados e Municípios.

Este tipo de arranjo em se tratando de Brasil, nos leva a pelo menos dois impactos que podemos identificar: o primeiro deles diz respeito à chamada “conexão eleitoral” cuja ligação entre o deputado e o eleitor/município se dá através de um sistema complexo de recompensas pela apresentação de emendas individuais de orçamento, que envolve apoio ao executivo, a eleição de deputados e a manutenção do poder político nas prefeituras¹⁰. O processo descrito por Ames (1995a, 1995b, 2001) dá conta de um sistema de recompensas em que o deputado que “traz obras” para um determinado município, por meio de emendas individuais ao orçamento, tem sua recompensa através da sua reeleição. Especificamente Ames cria uma tipologia de deputados por suas estratégias eleitorais e, como estratégia, os dois tipos das categorias dos deputados “dominantes” tendem a usar o município como conexão para os eleitores¹¹. Noutra vertente, Cain, Ferejohn e Fiorina (1987) apostam em uma conexão personalizada, onde o eleitor identifica seus representantes diretamente, por meio das obras que o “seu deputado” trouxe através de uma conexão personalizada. Pereira e Rennó (2001) testam as hipóteses de ambos e com algumas ressalvas, afirmam que “.... os interesses locais prevalecem na arena eleitoral porque as demandas locais parecem ter impacto mais forte no sucesso eleitoral”. Com isto, a execução de emendas legislativas se torna central no processo de governo brasileiro, onde o executivo federal usa a liberação de emendas ao orçamento para “dirigir” as votações de projetos de seu interesse, utilizando tais emendas como moeda de troca (PEREIRA, 2000).

¹⁰ Para uma breve revisão da “conexão eleitoral” ver LIMONGI e FIGUEREDO (2005).

¹¹ São os tipos dominantes concentrados e dominantes dispersos, onde o deputado consegue angariar o maior número de eleitores possíveis em determinados Municípios, por razões diversas.

A hipótese da “conexão eleitoral”, quando analisada com relação à constituição de uma política de gestão territorial pode levar a uma perda de poder dos deputados e dos prefeitos, em relação aos Municípios, se levarmos em consideração que o território não coincide com o espaço ocupado pelos mesmos.

Como já apontado por Arretche (2004), no Brasil inexistem pesquisas conclusivas acerca do efeito dos partidos sobre as relações verticais da federação (no caso, estado e Municípios), mas continua prevalecendo um certo consenso a respeito da positividade das alianças para o estreitamento das relações federativas. Nessa perspectiva, acreditamos que a adesão à proposta de implantação de ações de âmbito territorial, pelos atores políticos municipais, pode se tornar uma moeda de troca para um projeto eleitoral como foi verificado em Pernambuco, com referência ao Programa Governo nos Municípios.

TABELA 1 – NÚMERO DE MUNICÍPIOS CONTROLADOS POR PARTIDOS POLÍTICOS E MUDANÇA RELATIVA NO ESTADO 1996/2004

PARTIDO	1996	2000	2004	1996/2000	2000/2004
PC do B	0	1	3	ER*	200,00%
PDT	17	3	7	-82,35%	133,33%
PFL	46	48	43	4,35%	-10,42%
PHS	0	1	1	ER*	0,00%
PL	2	1	5	-50,00%	400,00%
PMDB	9	44	41	388,89%	-6,82%
PPB/PP	5	6	5	20,00%	-16,67%
PPS	5	11	12	120,00%	9,09%
PRTB	1	0	0	-100,00%	ER*
PRONA	0	0	1	ER*	ER*
PSB	80	31	12	-61,25%	-61,29%
PSC	0	1	1	ER*	0,00%
PSDB	9	27	26	200,00%	-3,70%
PSDC	0	4	4	ER*	0,00%
PSL	1	1	1	0,00%	0,00%
PT	2	4	8	100,00%	100,00%
PTB	4	1	13	-75,00%	1200,00%
PV	3	0	1	-100,00%	ER*

Fonte: TSE. Elaboração própria.

* *Elegu representante.*

Ainda que não se possa assegurar a existência de influência direta da autoridade do governo do estado sobre as alianças municipais em comandar o programa, foi visível a mudança no quadro de apoio partidário entre os executivos municipais, se for considerada a situação *antes do PGM e depois do PGM*. Significa dizer que não é certeza de que a aliança partidária seja uma variável fundamental para garantir a adesão do prefeito ao programa do estado, mas há fortes indícios de que a implantação do PGM exerceu uma influência gradual no quadro político estadual de apoio à primeira e à segunda gestão de Jarbas. Do

conjunto de 184 Municípios do Estado, o número de prefeituras do principal partido oposicionista, o Partido Socialista Brasileiro (PSB), reduziu de 80 (43,5%) em 1996, para 31 (16,8%) em 2000 e para apenas 12 (6,5%) na eleição de 2004. Na eleição para o Governo do Estado em 1998, Jarbas Vasconcelos (PMDB) foi eleito com 1,8 milhão de votos contra 744 mil de Miguel Arraes (PSB), obtendo aproximadamente 65% dos votos na RMR e 35% no restante do Estado. Em 2002, Jarbas Vasconcelos foi reeleito com pouco mais de 2 milhões de votos contra 1,1 milhão de Humberto Costa (PT). Nesta última disputa eleitoral, é interessante notar a tendência de desconcentração regional em favor do partido do Governador que obteve cerca de 46% dos votos na RMR e 54% nas outras RDs do Estado. Estes dados são bastante significativos e sugerem que uma análise sobre a estratégia política do governo de auferir ganhos com a implantação do PGM é uma hipótese factível.

Ou seja, embora se possa dizer que, no caso brasileiro, alguns fatores reduziram o impacto das alianças partidárias e das coalizões de governo sobre a concentração de autoridade política¹², importante foi constatar que os grupos políticos locais filiados ao Governo do Estado utilizaram o PGM como um espaço político para aumentar seu poder de atuação nas bases eleitorais, e na direção inversa, o governo estadual se fortalece, induzindo, até mesmo, o remanejamento de filiações.

Mais significativo foi registrar que as disputas existentes entre as elites locais definiram quadros favoráveis ou não à adesão ao programa por parte dos prefeitos. Mesmo entre os partidos que apoiaram a

¹² Marta Arrêche (2004, p. 20) sugere elementos tais como a fragmentação do sistema partidário que tem implicado no reduzido número de prefeitos e governadores do mesmo partido e na ausência de uma centralização no sistema partidário, gerando certa insubordinação dos governadores e prefeitos em relação às direções dos seus respectivos partidos.

implementação do programa, houve problemas de coordenação política com o governo estadual em razão da formação de *lobbies* e do uso das políticas tradicionais de negociação. A herança clientelista esteve presente no PGM na medida em que mesmo as obras escolhidas pela população eram, por vezes, apropriadas, como objeto de propaganda por políticos com base eleitoral na região. Quanto aos grupos políticos não filiados ao Governo do Estado, estes tentaram deslegitimar o PGM ao não estimular a população local a participar das plenárias do programa.

O segundo ponto levantado nesse trabalho refere-se a questões selecionadas ao debate não tão recente sobre os ditames da estrutura federativa no caso do Brasil. O foco analítico sugerido pelo nosso tema, contudo, não tem sido privilegiado pelos estudiosos, embora mereça ser recuperado. Trata-se do problema já apontado por Fernando Abrucio (ABRUCIO, 2005) da “coordenação intergovernamental, isto é, das formas de integração, compartilhamento e decisão conjunta presente nas federações”. Significa dizer que, para além do debate sobre autonomia local e necessidade de *checks and balances*, entre os níveis de governo, precisamos enfrentar alguns desafios associados ao processo de *shared decision making* (compartilhamento de decisões e responsabilidades).

O principal desafio é o de entender como a estrutura de incentivos e competências rebatem nas políticas e, consequentemente, os seus efeitos na coordenação governamental. Um exemplo disso é a comparação entre os projetos de gestão territorial planejados pelo estado e pela união. Os repasses estaduais discricionários aos Municípios são baixos, não representando grande diferencial na vida do município. Já em nível federal, a liberação de recursos para os Municípios através de emenda individual, é de fundamental importância para a sobrevivência política dos prefeitos e deputados

como discutido anteriormente. Outro aspecto é o local da licitação e planejamento das obras que, no caso do governo federal, se dá nos Municípios e no governo estadual, no âmbito do próprio estado. Ou seja, a lógica de gestão territorial para os Estados é planejamento e execução internos, enquanto que para o governo federal é de planejamento interno e execução externa.

Parte significativa desses desafios refere-se à capacidade de equilibrar competição e cooperação, inovação e homogeneização de ações, ainda que se considere a atuação coordenadora do governo e de outras instâncias federativas. Sustentamos, contudo, a hipótese de que a disponibilidade de recursos locais de toda natureza, seja uma variável fundamental na indução de ganhos resultantes de ações autônomas e competitivas; noutra direção, experiência e tradição associativa são variáveis significativas para adesão, por parte dos entes federados, a processos de ação coletiva.

Segundo os textos básicos disponibilizados pela Secretaria de Políticas de Desenvolvimento Regional (SDR/MI/IICA, 2006), no que tange à Avaliação do Aparato Institucional e Jurídico-legal na perspectiva da PNOT¹³, tem-se que:

O sistema de divisão de competências adotado pela CF/88 é complexo, envolvendo, basicamente, a enumeração taxativa das competências da União, competência remanescente dos Estados-membros e competência para dispor sobre tudo que for de interesse local aos Municípios. (MI/IICA, 2006a, p. 10).

E ainda:

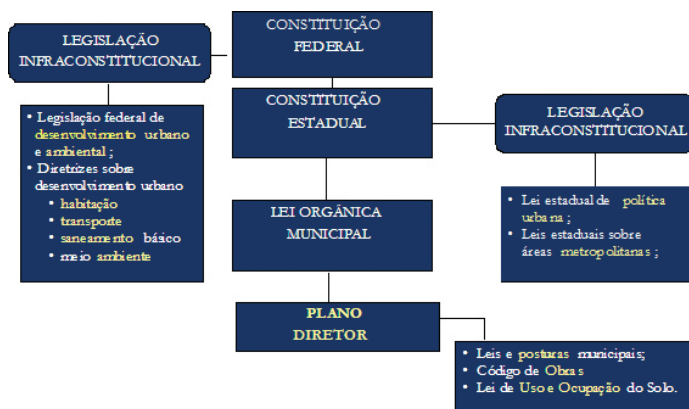
O termo Ordenação do Território está fixado legalmente através do artigo 21, parágrafo IX da Constituição Federal de 1988, segundo o qual 'Compete à União elaborar e executar planos nacionais e regionais de ordenação do território e de desenvolvimento econômico e social (SDR/MI/IICA, 2006b, p.18).

¹³ Política Nacional de Ordenamento Territorial.

Significa dizer que a competência de organização do território é da união enquanto que a competência para se tratarem assuntos locais compete ao município, nos termos da CF¹⁴. Embora não haja sobreposição de competências, uma vez que a competência dos Estados-membros e Municípios é remanescente, também cabe ao município e ao estado legislar, direito respeitado no princípio da competência legislativa concorrente.

Logo, ao focalizarmos a implantação de uma Política de Ordenamento Territorial, há que se analisar também o “esforço” legislativo de adequação das normas municipais à política nacional e estadual, despendido por um rol diversificado, nem sempre articulado, de atores e instituições, como pode ser exemplificado no Diagrama abaixo.

ESTRUTURA NORMATIVA PARA INSERÇÃO DO PLANO DIRETOR COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO



¹⁴ O artigo 30 da Constituição, nos seus incisos I e VII, dispõe sobre a competência do município. O inciso I discorre sobre assuntos de “interesse local”, sem especificação, e o inciso VII discorre sobre o ordenamento territorial intra-urbano, como parcelamento e lei de usos e ocupação do solo.

O plano diretor de um município depende de, no mínimo, sete tipos de ordenamentos legais, sendo o primeiro, em nível federal, a própria constituição, que oferece através da divisão política e administrativa do país as competências para legislar da União, dos Estados Federados e dos Municípios. Ainda em nível federal, as legislações específicas sobre ordenamento Urbano e Ambiental e as diretrizes sobre habitação, transporte, saneamento básico e meio ambiente. Seguindo a hierarquia¹⁵ das leis há os ditames da constituição estadual, sobre o ordenamento da política urbana do estado e sobre o ordenamento de Regiões Metropolitanas, se for o caso. Concluída esta etapa, o município poderá elaborar o seu plano diretor, que contará basicamente com três legislações: as posturas municipais, o código de obras e a lei de uso e ocupação do solo. Ao observarmos a quantidade de diplomas legais e instâncias a serem respeitadas, podemos intuir que para uma boa aplicação ao caso concreto da legislação municipal, precisamos de um grau de conhecimento técnico da legislação Federal, Estadual e Municipal, além de uma cuidadosa articulação política para a negociação em todos esses níveis, o que torna extremamente custoso para as unidades subnacionais (no caso exemplificado, o município) chegar a bom termo em uma legislação.

Como exercício, imaginemos que afora o caminho seguido pelo município, as políticas territoriais terão de respeitar, no ordenamento constitucional atual, a legislação municipal no que lhe couber, por sua condição de ente federativo, ou gerar coordenação entre a União, o Estado e os vários Municípios. Essa coordenação pode ser realizada de duas formas: a primeira delas é a renúncia de parte das prerrogativas federativas por parte dos Estados e Municípios, algo

¹⁵ Nesse caso se aplica o termo hierarquia, pois tanto a Constituição estabelece que os Estados e Municípios têm que observar as disposições gerais sobre os temas dados pela união, e também por que na grande maioria quando há choque entre a Constituição Federal e as Constituições Estaduais o Supremo Tribunal Federal dá ganho de causa ao primeiro. (Cf. SOUZA, 2005)

que é improvável, a não ser em uma estrutura de incentivos muito vantajosa para estes. Uma segunda possibilidade é a de que estas políticas sejam executadas pelos Municípios e Estados, através de um planejamento conjunto, em nível federal. Este segundo arranjo, apesar de mais plausível, traz uma nova gama de atores à execução dos projetos, tornando mais complexa a sua realização.

Participação política e gestão territorial

Como segundo ponto de partida, a participação política e a emergência da necessidade de processos que levem ao empoderamento das comunidades e melhore os instrumentos de *accountability* existentes, será feita uma análise inicial das considerações presentes no âmbito da literatura específica.

Atualmente, há um debate sobre a importância dos processos participativos no contexto de algumas experiências de gestão territorial em distintos espaços do País. Nessa perspectiva, busca-se analisar os elementos e as condições que interferem e favorecem a articulação, nos diversos níveis, entre os fóruns e conselhos criados e entre estes e os agentes responsáveis pela distribuição dos benefícios, por programas que anunciam o desenvolvimento como resultado da gestão territorial. A temática consolida-se com a necessidade de aprimorar as estratégias metodológicas de apoio à gestão territorial, a partir de instâncias colegiadas, identificando elementos que possam contribuir para ampliar a sua capacidade de influência nas políticas públicas e no processo de integração entre os níveis municipais, territorial, estadual e federal.

Os conselhos de representação da sociedade civil tornaram-se um componente essencial do desenho institucional das políticas públicas

no Brasil. Os conselhos difundiram-se de tal maneira que é rara uma política pública cujo mecanismo regular de operação não conte com pelo menos um conselho cuja existência se deva a uma exigência da legislação. Para as mais diversas políticas e nos três níveis de governo, tornaram-se uma espécie de elemento constitutivo de seu desenho institucional.

Como resultado da generalização da exigência dos conselhos (ABRAMOVAY, 2001; MELO, 2003), observa-se a emergência de instâncias desta natureza também para as políticas e programas de *desenvolvimento territorial*. Ou seja, a inclusão de mecanismos de participação política para as experiências de gestão territorial não surgiu por qualquer manifestação espontânea da sociedade civil. São, antes, como requisitos de programas na maioria das vezes financiados por agências internacionais¹⁶ e pelo Governo Federal.

Tal exigência figura entre as recomendações de muitos dos programas de desenvolvimento: i) que prevêm recursos a fundo perdido, ii) aplicados em projetos locais, iii) incorporando associações comunitárias e/ou conselhos municipais na alocação e formulação e iv) pequenas firmas locais na construção, com a v) participação da comunidade beneficiária no financiamento e manutenção do projeto, produziram os incentivos necessários à geração de capital social e, por consequência, desenvolvimento econômico local (TENDLER e SERRANDO, 1999; TENDLER, 2000a e 2000b).

Ainda que se reconheçam relativos ganhos advindos de estratégias de participação nas decisões alocativas dos programas, inspiradas na teoria do capital social, uma gestão territorial envolve uma política de

¹⁶ Não é recente, por exemplo, a atuação do governo brasileiro, com apoio do Banco Mundial, na implementação de programas de combate à pobreza rural do Nordeste. Atualmente, o Banco Mundial financia o programa de Combate à pobreza Rural – PCPR, que atua em projetos de pequeno porte em comunidades rurais.

natureza distributiva (LOWI, 1964), isto é, que aloca benefícios de modo desagregado para distintas regiões e localidades e, pela condição participativa, representados por atores sociais também diversos.

Esta seção inscreve-se, portanto, no debate atual sobre o processo de descentralização e de democratização do Estado, em meio a uma crescente discussão sobre mecanismos de desenho institucional e de participação da sociedade (LUBAMBO, COELHO e MELO, 2005 e ARRETICHE et alii, 2006). A identificação de elementos indicativos de como articular a ação das instâncias colegiadas para a gestão territorial, de forma mais integrada e cooperada nos recortes municipais, estadual e federal revela-se, desse modo, em uma contribuição à consolidação e aperfeiçoamento das práticas associadas a este tipo de planejamento e de execução de programas de desenvolvimento.

A maior parte do debate público no país tem abordado as transformações institucionais no plano da descentralização da gestão que vem ocorrendo por duas vias principais: em primeiro lugar, pela ampliação da participação nas decisões públicas por meio de mecanismos de consulta que envolve a população diretamente, mediante a instituição de fóruns e plenárias locais¹⁷ e, em segundo lugar, pelo fortalecimento dos mecanismos de *controle de acompanhamento de gestão territorial*, mediante a criação de instâncias de deliberação e consulta¹⁸ que aglutinam representantes dos interesses

¹⁷ Os exemplos mais destacados nessa direção têm sido as experiências de orçamento participativo.

¹⁸ Pode-se afirmar que ocorreu um verdadeiro choque institucional na última década sinalizado pela criação de centenas, em alguns casos, de milhares de conselhos vinculados aos planos locais nas áreas de criança e adolescente, do desenvolvimento urbano, educação, desenvolvimento rural, meio ambiente, saúde e assistência social. Este fato contribui para que o tema venha recebendo espaço importante na literatura. Ver GOHN (1990 e 2001);

diretamente envolvidos, como também de entidades da sociedade civil, provedores de serviços e clientelas.

Enquanto no primeiro caso o princípio fundamental em pauta é a consulta e, em algumas tentativas, o envolvimento direto dos beneficiários na provisão de serviços; no segundo, é a responsabilização dos gestores e de representantes da sociedade civil por decisões e ações implementadas. Em outros termos, independentemente da avaliação que venha a ser feita sobre o aperfeiçoamento democrático ou sobre a melhoria da participação, tem-se implantado práticas de gestão consideradas exitosas, entre inúmeras ações e experiências de gestão pública. Isso significa dizer que se tem apostado em *formas de gestão mais descentralizadas* e com uma maior participação local como um dos fatores impulsionadores do desempenho dos governos.

Contudo, a despeito da quase unanimidade em torno dos efeitos positivos da descentralização decisória, a instituição dos Orçamentos Participativos, dos Conselhos Setoriais, dos Fóruns de Discussão ou de outros Mecanismos de Controle Social ainda não se firmou como um fator imprescindível para o melhor desempenho da gestão. Ou seja, tem-se afirmado que tais experiências se constituem num efetivo fortalecimento da capacidade governativa nas diversas instâncias, mas até que ponto essa capacidade se constitui num patrimônio cívico (capital social); ou se evidencia, circunstancialmente, conforme as singularidades políticas de cada gestão? Além disso, como atestar a associação dessas inovações com os níveis de empoderamento da sociedade local?

Conforme o próprio debate teórico atual (LUBAMBO, COELHO e MELO, 2005) sugere, dificuldades maiores ao empoderamento surgem na mesma medida em que se expressa a resistência da sociedade à

CARVALHO (1995); COELHO e NOBRE (2004), entre outros.

participação. Esta resistência apresenta-se, principalmente, como resultado de uma herança cívica desfavorável, ainda presente em muitas regiões e localidades do país, como os pequenos Municípios do Norte e do Nordeste brasileiro. Por um lado, assiste-se a uma reduzida credibilidade no Estado, abalada por uma sucessão de governos descomprometidos com o bem-estar da população e, por outro, a uma ausência de experiências locais de associativismo (baixo *capital social*). Quer dizer, expressam-se os limites de se trabalhar com burocracias acostumadas aos antigos modelos e resistentes a qualquer estratégia de reformar o Estado e, também, mesmo nos casos em que se costumam identificar instrumentos de participação social, questiona-se a identificação dessas instituições como portadoras de real significado associativo, quando a tradição, a prática e o registro de associativismo são ainda recentes no País.¹⁹ Significa dizer que, mesmo que se ressalte a importância dos mecanismos institucionais criados no âmbito de um programa ou política, essa condição desfavorável, denominada como uma “herança de atraso” por BONFIM e SILVA (2003) constitui um fator complicador ao empoderamento.

A rigor, frequentemente, reconhecem-se limitações ditadas pela força da herança não-associativa. Há limites contidos na *representação e na participação popular* intermediadas por associações de qualquer espécie, sobretudo por aquelas oriundas de mudanças institucionais, como os modelos programáticos com nítida orientação governamental. Além disso, independentemente da discussão sobre a eficácia dessas tais instituições/associações, a participação/representação da população requer uma nova engenharia institucional também por parte do

¹⁹ Só a partir de 1988 foi possível extrair dados sobre a malha associativa para as seis maiores Regiões Metropolitanas brasileiras, através da Pesquisa Mensal de Emprego, produzida pelo IBGE. Para o conjunto de Municípios médios e pequenos, as informações sobre a participação da população em associações apenas começaram a ser levantadas nos dois anos, através da Pesquisa Nacional por Amostra Domiciliar (PNAD).

Estado, ainda despreparado, na maioria dos casos, para enfrentar os problemas mais simples da ação coletiva.

Outra ponderação expressa na opinião de alguns autores é, no entanto, ainda mais contundente. Por essa abordagem, a proposta de organização e mobilização da sociedade civil e dos pobres na construção e controle dos programas, por meio de parcerias entre o Estado e a sociedade civil, é parte de um processo de reconversão da questão social para o âmbito exclusivo da assistência subordinada à racionalidade técnica do gasto público, conforme sugere IVO (2004). A rigor, a autora compartilha das críticas à focalização²⁰, como princípio ordenador das políticas sociais, e às propostas de empreendedorismo e empoderamento, como estratégias de enfrentamento da pobreza via mercado, quando aplicadas ao caso brasileiro que exhibe uma configuração bastante informal e excludente de mercado de trabalho. Chama a atenção, assim, para uma *circularidade sem saída* presente em políticas dessa natureza, na medida em que se orientam pela suposição de que grupos pobres venham a se constituir como sujeitos políticos ativos, mediante sua integração ao mercado, sem tratar das políticas estruturais mais amplas de crescimento e redistribuição de renda.

Agenda de pesquisa

O modelo analítico pelo qual propomos tratar este tema constitui o primeiro ponto de uma agenda de pesquisa. Consideradas as variações evidenciadas no modelo de gestão local, mostra-se importante

²⁰ Este processo tenderia, segundo a autora, a “despolitizar e tecnificar a questão social, transformando direitos sociais (universais) em programas e estratégias de distinguir, contar e atribuir benefícios a um conjunto de indivíduos selecionados pelos inúmeros programas sociais focalizados, sem se constituir em direitos” (IVO, 2004, p. 60). E acrescenta, “o problema é que as ações focalizadas constituem-se em programas e em acompanhamentos e avaliações, e não em direitos ou em políticas, sendo constantemente afetadas segundo critérios de contingenciamento financeiro ou demandas políticas” (IVO, 2004, p. 64).

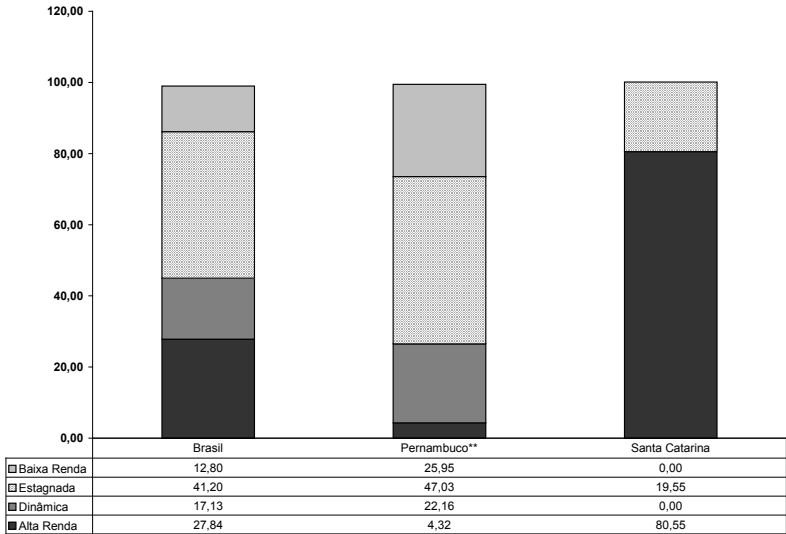
compreender a articulação estabelecida pela rede de instâncias deliberativas e executoras superpostas num mesmo território, e que, ao mesmo tempo, serve a várias políticas ou programas criados na perspectiva da integração e da gestão territorial. Adquire, assim, relevância a avaliação das particularidades das pequenas regiões no âmbito das unidades da federação, em especial no tocante às condições sócio-econômicas e à tradição de participação em projetos de integração regional. Investigamos, por isso, a condição dos Municípios de dois Estados que foram focos de experiências de gestão territorial e participativa²¹ – Pernambuco (NE) e Santa Catarina (S), com base na tipologia proposta pela Secretaria de Desenvolvimento Regional do Ministério da Integração Nacional, que divide as microrregiões entre as de Alta Renda, Dinâmica, Estagnada e de Baixa Renda²².

Como podemos observar no Gráfico 1, o número relativo de Municípios de Pernambuco diagnosticados como de *baixa renda* ou em situação caracterizada como de *estagnação* é bem mais alto que o do restante do país. A grande concentração de territórios com baixo grau de desenvolvimento sócio-econômico está demonstrada pelo peso de um quarto dos Municípios do Estado, contra menos de 13% no Brasil e 0% do Estado de Santa Catarina. Nesse Estado, mais de 80% são considerados Municípios de alta renda, ao contrário de Pernambuco, onde apenas 4,32% se enquadram nessa categoria.

²¹ Pernambuco e Santa Catarina contabilizam erros e acertos na implementação de suas propostas de gestão territorial, a partir de experimentações em modelos de descentralização do governo: o Programa Governo nos Municípios no Estado de Pernambuco (1999 a 2002) e o Programa de Descentralização em Santa Catarina, implantado a partir de 2002.

²² No texto, os termos *região* e *território* são utilizados indistintamente, uma vez que há uma parte significativa de gestores que pregam a integração das políticas supramunicipais ou supraestaduais em um único guarda-chuva institucional. Cf. Ministério da Integração Nacional – Secretaria de Políticas de Desenvolvimento Regional. Disponível em www.integracao.gov.br, acesso em 28/04/2008.

GRÁFICO 1 – SITUAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO BRASIL, PERNAMBUCO E SANTA CATARINA QUANTO À DINÂMICA DAS MICRORREGIÕES



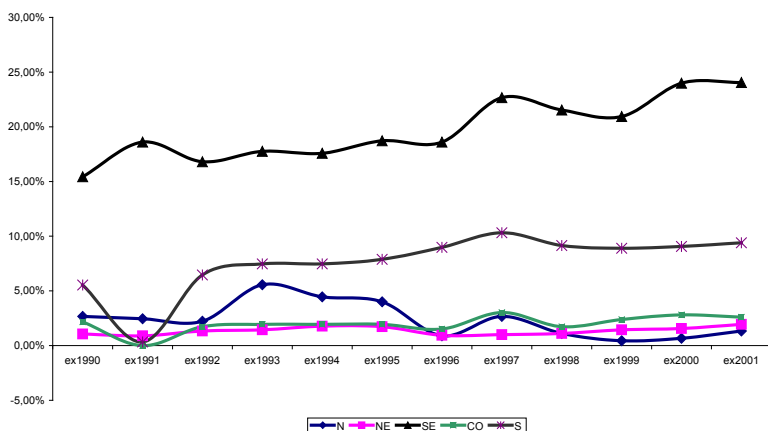
Propusemos, então, articular o grau de *dinâmica econômica dos Municípios*, o *índice de capital social* e a *capacidade de gestão para o desenvolvimento regional* como tentativas de encontrar conexões. Os dados existentes para Pernambuco e Santa Catarina nos levaram a uma reflexão em torno da possibilidade de existir uma correlação inversa entre capital social e desenvolvimento econômico²³, o que poderia gerar uma maior dificuldade na implantação de políticas territoriais em Pernambuco do que em Santa Catarina.

No que diz respeito à tradição dos Municípios em execução de *orçamento de desenvolvimento regional*, o quadro do padrão de gastos em recursos de desenvolvimento regional revela que o Sudeste apresenta o maior número relativo de Municípios optantes por esse tipo de despesa, como demonstra o Gráfico 2. Nessa região, durante a

²³ Segundo alguns autores, o baixo grau de desenvolvimento econômico leva a práticas clientelistas e de apropriação do espaço público pela elite, o que faz com que a qualidade da participação resulte comprometida.

década de noventa, o percentual dos Municípios que executaram este tipo de orçamento oscilou aproximadamente entre 20% e 25%, observando-se um crescimento constante e moderado, que oscila entre aproximadamente 5% em 1990 até chegar a quase 10% em 2001.

GRÁFICO 2 – PERCENTUAL DE MUNICÍPIOS COM EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL POR REGIÕES



A questão que nos é sugerida refere-se à busca, por parte dos gestores municipais, por ações que são mais rentáveis eleitoralmente: ou seja, a execução do orçamento em *desenvolvimento regional*, substituiria, em tese, a utilização de recursos que poderiam ser despendidos especificamente com as *bases eleitorais* locais ou municipais dos prefeitos. A racionalidade individual, com frequência, compromete a racionalidade coletiva.

Um dado que se soma a esta evidência, de acordo com a pesquisa Perfil dos Municípios Brasileiros - Gestão Pública 2006, de

responsabilidade do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), *refere-se ao grau de utilização, pelos Municípios, de mecanismos de incentivo à implantação de empreendimentos*, tais como: doação de terrenos; cessão de terrenos; isenção total ou parcial de IPTU e isenção de ISS. A maior parte dos Municípios que abrem mão de receita, cerca de 62%, está localizada nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, onde chama a atenção o comportamento dos Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul que apresentam, em algumas regiões, uma grande aglomeração de Municípios adeptos de tais mecanismos. Consideradas assim as informações aqui tratadas, pode-se afirmar, ao menos preliminarmente, que condições mais favoráveis relativas à montagem de novas institucionalidades estão presentes, com maior evidência, em Santa Catarina, o que nos sugere a existência de variáveis intervenientes de efeito negativo no tocante ao Estado de Pernambuco.

Outro desafio a ser enfrentado, desta feita, referente à participação, sugere a verificação dos níveis diferenciados presentes nas distintas regiões ou microrregiões do país. Sabe-se que o estímulo à participação, bem como as estratégias implementadas pelos atores sociais, em cada localidade, divergem conforme dois fatores principais: a) a bagagem histórica, expressa pelas condições recentes da descentralização no Brasil e b) os condicionantes institucionais e políticos à participação e ao empoderamento presentes regionalmente. Significa dizer que a questão de suporte à análise refere-se aos fatores que seriam determinantes ao estímulo à participação da sociedade em experiências descentralizantes: de um lado, aqueles vinculados à herança ou à cultura política e, de outro, aqueles associados às inovações institucionais.

Como indicador preliminar da bagagem histórica, utilizamos a Tabela 3.

TABELA 3 – PERFIS DE PARTICIPAÇÃO POLÍTICA
COMPARADOS: NORDESTE E SUL DO PAÍS

	Nordeste	Sul	SUL/NORDESTE
Participação em associação de moradores*	21,87	22,59	3,27%
Participação em reunião de condomínio*	10,04	19,61	95,30%
Participação em clube social ou esportivo*	18,07	35,30	95,32%
Participação em associação assistencial-religiosa*	29,70	49,84	67,80%
Participação em associação assistencial-não religiosa*	6,37	11,42	79,15%
Filiação a sindicato**	20,57	25,85	25,63%
Filiação à associação profissional**	11,97	17,15	43,31%
Filiação a partido político**	5,92	11,32	91,26%

*Participa ou já participou/** Apenas quem é efetivamente filiado

Fonte: ESEB (2002). *Elaboração Própria*

Ao compararmos as regiões nas quais os Estados cobertos pela pesquisa se incluem, é possível ver que os índices de participação política no sul do país são muito superiores aos dos Estados do Nordeste, principalmente no que toca aos itens relacionados a associações como clubes sociais e esportivos e reuniões de condomínio (95,3%) e à filiação a partidos políticos (91,3%), cuja taxa de participação é de quase o dobro. Apenas no que diz respeito às associações de moradores há um relativo equilíbrio nas taxas de participação. Isso pode indicar um maior grau de capital social, no sentido atribuído por Putnam (2005). Baseados nisso, chegamos ao seguinte questionamento: Será que um maior índice de participação da população significa um maior controle das políticas públicas? E em seguimento a isto: um maior índice de participação da população significa uma maior eficiência nessas políticas?

Tais questionamentos orientam a que o estudo discuta, na perspectiva de considerar os condicionantes institucionais e políticos locais, a formação dos conselhos nas experiências de gestão territorial, posto que a influência, por parte do setor público na formação e direção dos mesmos, tem se disseminado de forma aberta. Em termos ilustrativos, levantamos a dinâmica de participação dos atores locais, por setor, em plenária oficial realizada no âmbito do PGM, evidenciada no Quadro abaixo.

Participação dos Atores por Setor em Plenárias do Programa Governo nos Municípios – 2000							
Regiões de Desenvolvimento*	Poder Público	% do total	Conselhos	% do total	Outros	% do total	Total
Agreste Central	82	70,09%	9	7,69%	26	22,22%	117
Agreste Meridional	65	94,20%	0	0,00%	4	5,80%	69
Agreste Setentrional	26	78,79%	3	9,09%	4	12,12%	33
Araripe	102	44,74%	6	2,63%	120	52,63%	228
Itaparica	49	44,95%	11	10,09%	49	44,95%	109
Mata Norte	46	46,46%	9	9,09%	44	44,44%	99
Mata Sul	71	52,21%	10	7,35%	55	40,44%	136
Pajeú-Moxotó	91	46,67%	16	8,21%	88	45,13%	195
São Francisco	51	44,35%	14	12,17%	50	43,48%	115

* Com exceção da Região Metropolitana do Recife

Para todas as Regiões de Desenvolvimento, com exceção do Araripe, quando somada a participação do poder público com a participação dos conselhos setoriais, registra-se uma presença maciça do setor governamental. Esse cenário corresponde, via de regra, à emergência de experiências nas quais a participação da sociedade se dá de forma associada a uma ramificação executiva dos governos. Não se pode negar que esta participação vem sendo expressiva em termos do dinamismo, dos números e dos contornos adquiridos, contudo, a questão ainda a responder é: a quem de fato favorece a abertura de novos canais entre a sociedade civil e o poder político local e o

empoderamento resultante dessas estratégias na perspectiva da gestão territorial?

Partindo desse ponto, há que se analisar a participação efetiva da sociedade, sob variadas formas, a ser comparada com a presença nos fóruns instituídos pelas experiências em estudo, de modo a que se tenha um retrato da participação com maior fidedignidade.

Embora o reduzido tempo de implantação do programa impeça afirmações mais conclusivas, o debate atual sugere avanços na direção do aprendizado institucional para superar os conflitos existentes em nível municipal e microrregional, em favor de um modelo para a gestão do território. Salienta-se, ainda, que estudos que se dediquem a apontar elementos aqui referidos têm sido pouco privilegiados, ao mesmo tempo em que há um espaço vazio nas formulações acadêmicas sobre articulação territorial, sobretudo, quando se propõem instâncias participativas.

Referências

ABRAMOVAY, R. **Conselhos além dos limites**. In: Estudos Avançados, 15(43), 2001.

_____. **Conselhos além dos limites**. In: ABRAMOVAY, R. **O futuro das regiões rurais**. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2003. p. 57-81.

_____. **Qualidade Social e Desenvolvimento Sustentável dos Territórios Rurais**: Porque o social tem que ser capital. Brasília: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA), 2003.

ABRUCIO, F. A coordenação federativa no Brasil: a experiência do período FHC e os desafios do governo Lula. **Revista de Sociologia e Política**, n. 24. Curitiba, 2005. Disponível no site <http://www.>

scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104.44782005000100005&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 23/04/08.

AMES, B. Electoral Rules, Constituency Pressures, and Pork Barrel: Bases of Voting in the Brazilian Congress. **The Journal of Politics**, vol. 57, nº 2, 1995a. p. 324-343.

_____, Electoral Strategy under Open-list Proportional Representation. **American Journal of Political Science**, vol. 39, nº 2, 1995b. p. 406-433.

_____, **The Deadlock of Democracy in Brazil**. Ann Arbor, University of Michigan Press, 2001.

ARRETCHE, M. Federalismo e políticas sociais no Brasil: problemas de coordenação e autonomia. **São Paulo em Perspectiva**, v. 18; n.2, . 2004. p.17-26, São Paulo.

ARRETCHE, M. Capital Social, Política Partidária e racionalidade dos atores: estudando os conselhos municipais de desenvolvimento rural. 5º Encontro da Associação Brasileira de Ciência Política UFMG – Belo Horizonte, . 2006.

BONFIM, W. L. S. e SILVA, I.. Instituições políticas e Cidadania e Participação: a mudança social ainda é possível? *In: Revista Sociologia Política*, 21, 2003, p.109-123, nov.

CAIN, Bruce, FERREJOHN, John e FIORINA, Morris. **The Personal Vote: Constituency Service and Electoral Independence**. Harvard, Harvard University Press. 1987.

CARVALHO, A. **Conselhos de saúde no Brasil**: participação cidadã e controle social. Rio de Janeiro, IBAM/FASE, 1995.

COELHO, V. e NOBRE, M.. **Participação e deliberação**: teoria

democrática e experiências institucionais no Brasil contemporâneo. São Paulo, Editora 34, 2004 .

DOCUMENTO CLAD Centro Latino Americano de Administração para o Desenvolvimento, Conselho Diretivo do CLAD: Uma Nova Gestão Pública para a América Latina, 1998.

DOWBOR, Ladislau. A gestão territorial em busca de paradigmas *in* RICO, Elizabeth de Melo, RAICHELIS, R(ORGS). **Gestão territorial - uma questão em debate**. São Paulo: EDUC; IEE, 1999. p 31-42.

FAVARETO, Arilson e DEMARCO, Diogo. Entre o capital social e o bloqueio institucional. In: Schneider, Sergio. Silva, Marcelo K. Marques, Paulo E. Moruzzi. **Políticas Públicas e Participação Social no Brasil Rural**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

GOHN, M.. Conselhos Populares e participação popular. **Revista Serviço Social & Sociedade**, v. IX, n.26, 1990. p.25-47, São Paulo, Cortez.

_____. Conselhos **Gestores e participação sociopolítica**. São Paulo: Cortez, (Coleção questões da nossa época; v.84), 2001 .

IVO, A A Reconversão do Social: dilemas da distribuição no tratamento focalizado. **São Paulo em Perspectiva**, 18 (2): 57-67. Revista da Fundação Seade, São Paulo,. 2004.

LÖWI, Theodore J. American Business, Public Policy Case Studies, and Political Theory. **World Politics**, vvi:677-715, 1964.

_____, Theodore J. The state in politics: the relation between policy and administration” *in* NOLL, Roger G. (ed.), **Regulatory policy and the social sciences**. Berkeley, University of California Press, p. 67-105, 1985 .

LIMONGI, Fernando; FIGUEIREDO, Argelina. Processo orçamentário e comportamento Legislativo: emendas individuais, apoio ao Executivo e programas de governo. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, 2005. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S001152582005000400002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 17/08/07.

LUBAMBO, Cátia W. **Desempenha da gestão pública: como a população avalia o governo em pequenos Municípios?** Fundação Joaquim Nabuco. ISBN 85-906-794-0-3, 2006.

LUBAMBO, Cátia W. e COELHO, Denílson B. **Atores Sociais e estratégias de participação no Programa Governo nos Municípios**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005..

LUBAMBO, Cátia W. 2005. Melhor Prevenir do que Remediar: a proposta de Planos Diretores Municipais Participativos no Brasil. Comunicação apresentada no **X Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la administración pública**, Santiago, Chile, nov 2001.

LUBAMBO, Catia W., COELHO, D. B. e MELO, M. A. (Orgs.) . **Desenho Institucional e Participação Política: experiências no Brasil contemporâneo**. 1a. ed. Petrópolis: Vozes, v. 1, 2005.

MELO, M. A. **Empowerment e governança no Brasil: questões conceituais e análise preliminar de experiências selecionadas**. Relatório. Recife, (mimeo), 2003.

PEREIRA, Carlos; RENNO, Lucio. O que é que o reeleito tem? Dinâmicas político-institucionais locais e nacionais nas eleições de

1998 para a Câmara dos Deputados. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 2. 2001 Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582001000200004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 17 Ago 2007.

PEREIRA, C. **What Are the Conditions for the Presidential Success in the Legislative Arena? The Brazilian Electoral Connection**. Ph.D. Thesis, The New School University, New York, . 2000.

PUTNAM. Robert; LEONARDI, Robert; NANETTI, Raffaella Y. **Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

RAICHELIS, Raquel. Articulação entre os conselhos de políticas públicas – uma pauta a ser enfrentada pela sociedade civil. *In*: **ABONG na Conferências 2005**. Criança e Adolescente-Assistência Social. ABONG: Brasília, p. 55-59, 2005..

SDR/MI/IICA. Documentos temáticos Elaborados como Subsídios da Proposta PNOT. Anexo: Tema 6 – Avaliação do Aparato Institucional e Jurídico-legal na perspectiva da PNOT,. 2006a.

SDR/MI/IICA. **Subsídios para a definição da Política Nacional de Ordenamento Territorial – PNOT** (versão para seminários), 2006b.

TENDLER, J. E SERRANO, Rodrigo. **The Rise of Social Funds: what are they a model of?** Relatório de Pesquisa. Brasília: Projeto MIT/PNUD (repro), 1999.

_____. "Safety Nets and Service Delivery: what are social funds really telling us?" *in* TULCHIN, J.S. and GARLAND, Allison M. **Social Development in Latin America**. Washington: Woodrow Wilson Center. Cap.5, 2000a.

____. Why are social funds so popular? In: YUSUF, S., Wu, W. e EVERETT, S. (Eds.) **Local dynamics in the era of globalization**. Oxford: Oxford University Press, 2000b.

TENÓRIO, Fernando G. **Tem razão a administração?** Ijuí: Editora Unijuí, 2002.

VERGOLINO, J. R. O; GOMES, G. M; MONTEIRO NETO, A. **Produtos Internos Brutos dos Municípios Brasileiros: 1970, 1975, 1980, 1985, 1990 e 1996** (Metodologia de Estimação – Texto para Discussão). Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Diretoria de Estudos Regionais e Urbanos, 1999.

Abracadabra!: as culturas organizacionais da Loja Tony Mágicas e do Salão Mágico Tio Tony

Neusa Rolita Cavedon

Márcia Bablis Moreira

Félix Rossato Neto

Introdução

O mundo da arte da mágica envolve adultos e crianças. Cartolas, varinhas, capas, coelhos, moedas, bolinhas e baralhos são alguns dos aparatos necessários para a realização dos números de ilusionismo. Desde pequenos, fomos seduzidos pelo encantamento produzido por aqueles que se dedicam a esse ofício e ficamos a espreita para tentar descobrir de que modo o truque foi habilmente escamoteado pelo executor. Quando adultos, conseguimos captar um ou outro aspecto que aparece por conta de uma distração do mágico ou mesmo devido a sua inabilidade, nesse último caso, especialmente, se o profissional ainda for um neófito. A nossa escolha, ao optarmos por estudar a loja “Tony Mágicas”, talvez seja em decorrência da necessidade de nos aproximarmos do lúdico, algo que é intrínseco ao território dos profissionais que se dedicam a exercer esse ofício de mágico e, consciente ou inconscientemente, ao nos envolvermos com esse universo, revivemos a nossa infância e trocamos o cotidiano sério, da racionalidade e das tensões, por um tempo e um espaço repleto de fantasias e de sonhos.

Então, a justificativa pela escolha do campo é de ordem afetiva, porém, a lente utilizada para realizar o recorte analítico foi a base

teórica acerca das estratégias, portanto, de ordem racional. Será? Essa dúvida se impõe, porque os estudos sobre microestratégias têm evidenciado que as mesmas quase sempre não encontram guarida em um planejamento de médio ou longo prazo, mas sim são forçadas no diaadia dos negócios contribuindo igualmente para a construção do contexto social em nível macro, de modo a que haja uma influência recíproca implicando interatividade entre micro e macro (WILSON e JARZABKOWSKI, 2004). Além disso, Whipp (2004, p. 240) nos ensina que “a estratégia empresarial não é de nenhum modo racional”.

Agendas para o estudo das estratégias aplicadas aos negócios têm sido propostas (GLEGG, CARTER, KORNBERGER, 2004; WHITTINGTON, 2004). Em comum nessas propostas, a preocupação em ampliarmos as análises levando em conta referenciais de cunho sociológico, ou de modo mais amplo das Ciências Humanas e Sociais. Por serem ainda recentes, essas discussões encontram-se mais no âmbito teórico, restando adaptá-las aos estudos de ordem empírica e é esse o objetivo principal deste artigo, articular uma proposta de agenda com os achados de campo. Para tanto, estruturamos o artigo, iniciando com a elucidação das discussões entabuladas sobre estratégia e ética, apresentamos a seguir a metodologia que norteou a coleta de dados, para então descortinarmos o mundo da mágica através da história e, finalmente, a Tony Mágicas ganha espaço para apresentar seus truques e dar o seu espetáculo, tendo como espectadores os pesquisadores imbuídos em decifrar as estratégias implementadas, ou seja, empenhados em descobrir os segredos recônditos na arte de fazer e vender mágicas.

Estratégias: o ontem, o hoje e o amanhã

Quase todos os textos que teorizam sobre a temática estratégia começam com a etiologia do termo e não vamos agir de modo

diferente. Assim, Whipp (2004) afirma que a palavra estratégia vem do grego *strategia* cuja significação seria a arte do general e ainda envolveria ações realizadas aquém da visão do inimigo, diferentemente das táticas que consistem em medidas implementadas frente a ação do inimigo. A incorporação desse vocábulo à língua inglesa ocorreu em 1688, já as expressões estrategista e estratégia surgiram bem mais tarde remetendo a ideia de artifício ou truque. O mundo dos negócios começa a se utilizar desse vocabulário em razão da competitividade cada vez mais acirrada.

Assim, o vocábulo e o conceito de estratégia, como outras expressões usadas no universo organizacional, passaram a ser utilizados de modo indiscriminado, a ponto de banalizá-los, de sorte que tudo passou a ser considerado estratégia ou estratégico e os teóricos começaram a se preocupar em ordenar o caos, na tentativa de obtermos uma maior clareza conceitual. Também havia a necessidade de identificar as diferentes correntes teóricas, o que tem sido realizado nos últimos tempos (BERTERO, VASCONCELOS E BINDER, 2003; WILSON E JARZABKOWSKI, 2004; VOLBERDA, 2004, dentre outros). Existe uma profusão de trabalhos que buscam esclarecer os neófitos no assunto, alertando-os sobre a base em que repousa cada uma das opções teóricas adotadas.

Começamos então por essa distinção estabelecida por Volberda (2004). A noção de estratégia considerada clássica forjou-se nas concepções teóricas da teoria dos sistemas, na cibernética, na teoria da contingência e na teoria das organizações industriais e enfatiza a ação racional-instrumental. Nessa vertente, a vantagem competitiva decorre de um planejamento claro, como explicita Volberda (2004, p. 34): “a estratégia é um processo de planejamento deliberado (formal) iniciado pela cúpula (hierárquico), baseado em análise industrial elaborada (racional) e focado no desenvolvimento de uma estratégia

corporativa coesa e ambiciosa (consistente)”. A metodologia empregada nas pesquisas enquadradas como clássicas são de cunho quantitativo e os expoentes são Chandler e Andrews.

A perspectiva moderna enfoca a estratégia não mais de forma prescritiva e sim descritiva, onde as limitações cognitivas da racionalidade passam a ser consideradas, sua origem encontra-se nas teorias evolucionistas, teorias comportamentais da agência, teorias de escolhas estratégicas e teorias de aprendizagem, então, as habilidades de aprendizagem e a visão empreendedora são as forças que impulsionam e garantem vantagens competitivas. Nessa ótica destacam-se os trabalhos de Mintzberg.

A perspectiva pós-moderna vai atentar para os significados compartilhados que, ao serem criados e mantidos, auxiliam na ação organizada. Essa corrente tem como fonte as teorias cognitivistas, da complexidade e interação simbólica e a vantagem competitiva é entendida como passível de ser alcançada através de previsões de mercado que primem por serem diferenciadas, bem como pela exacerbação de ricos mapas mentais.

Fonseca e Machado-da-Silva (2002) também se preocuparam em categorizar as diferentes correntes teóricas que versam sobre estratégia, levando em conta as noções de indivíduo, organização e ambiente. Ainda que de modo bastante sintético, vamos retomar a classificação por eles elaborada.

Para os autores supra referenciados três linhas teóricas podem ser identificadas: uma abordagem de escolha estratégica, outra cognitivista e, por fim, uma institucional. Na concepção de escolha estratégica, o indivíduo, na condição de agente econômico, é um ser racional que em conformidade as condições sociais definidas pelo Estado, pelas

associações profissionais e outros formula estratégias de modo a obter apoio e aceitação para a organização. No que concerne à organização, há a noção de que a mesma deva ser orientada no sentido de atingir objetivos específicos e isso se daria de forma racional, uma vez que a organização é considerada uma entidade produtiva que comercializa produtos e serviços, mediante uma estrutura formal e interdependente estruturada com base em exigências tecnológicas e ambientais. O ambiente com o qual a abordagem da escolha estratégica opera é o ambiente tarefa, ou seja, aquele ambiente mais próximo e específico formado por grupos, organizações ou mesmo indivíduos com os quais a organização interage na busca por informações e recursos visando a alcançar os seus objetivos.

Na concepção cognitivista, o indivíduo é um ser psicossocial possuidor de múltiplas racionalidades que o fazem formular estratégias levando em conta percepções e interpretações compartilhadas acerca da realidade, resultando na consecução e atingimento dos objetivos. No que tange à organização, a mesma é percebida como um universo cognitivo, cuja missão, os objetivos e as ações não são mais observadas unicamente em seu aspecto funcional, mas sim, ressaltadas em seu caráter simbólico. A dinâmica inerente às construções simbólicas que leva a re-significações, mediante a intersubjetividade, é que vai ser considerada, evidenciando uma concepção de organização cuja interação social tece as malhas que contribuem para a construção dessa organização. Como não poderia deixar de ser, o ambiente, sob essa ótica, constitui-se em um depósito de significações compartilhadas e que permanentemente são reinterpretadas devido às inter-relações que se estabelecem.

Por sua vez, a abordagem institucional apregoa a noção de indivíduo em sua condição de ator modelado pelo social e formulador de estratégias organizacionais consoantes ao legitimado pela sociedade.

A organização articula-se de acordo com aquilo que a sociedade entende ser a regra, a norma, e isso faz com que a sua sobrevivência e expansão sejam garantidas em razão desse alinhamento entre o social e o organizacional. Portanto, o ambiente, sob esse enfoque, configura-se como um setor social, cujas organizações oferecem artigos e produtos semelhantes retirando e transmitindo modos de ação considerados em conformidade ao esperado seja em nível local, regional ou mesmo internacional.

Whipp (2004) destaca que os estudos sobre estratégia realizados por pesquisadores americanos têm, em sua grande maioria, se concentrado no paradigma da Economia Neoclássica. Todavia, outra corrente de pesquisadores denominada de europeia tem advogado em prol da compreensão das estratégias não mais pela ótica da Economia, mas tomando por escopo os postulados oriundos das Ciências Humanas e Sociais e, ainda, quem sabe, mediante a integração dessas duas vertentes do conhecimento (CLEGG, CARTER, KORNBERGER, 2004; VOLBERDA, 2004).

Diante dessa perspectiva de trabalhar as questões estratégicas mediante o embasamento teórico gerado nas Ciências Humanas e Sociais, Clegg, Carter e Kornberger (2004) sentiram necessidade de elaborar uma agenda de pesquisas e a proposta prevê uma pauta de discussões que privilegie aspectos relacionados ao poder, a identidade profissional, a ética, a linguagem e as instituições.

Dentre as preocupações teóricas atuais no campo da estratégia, além dessa distinção entre as diversas correntes, há que se destacar também os estudos que atentam para as microestratégias elaboradas na prática cotidiana dos espaços organizacionais. Wilson e Jarzabkowski (2004) ressaltam que “fazer estratégia” implica agir e pensar de forma estratégica e isso não costuma se dar de modo linear, muito pelo

contrário, via de regra, caracteriza-se por um movimento oscilatório. Wilson e Jarzabkowski (2004, p. 15) ao refletirem sobre a estratégia enquanto prática trazem as seguintes considerações:

Mesmo quando os estrategistas projetam o futuro, não conseguem prever o resultado. Em vez disso, ao se mover na direção de suas projeções eles devem se basear nos recursos existentes, que provavelmente serão aqueles associados à agência iterativa, isto é, movimentos e modelos disponíveis para se fazer estratégia. Essa dimensão da agência envolve, portanto, atores que reflitam, capazes de entender suas ações atuais dentro do contexto de ações passadas e de aspirações futuras, e que façam a mediação entre as duas coisas de forma a poder desafiar e transformar a prática existente.

Mas, os autores referenciados enfatizam a necessidade de atentarmos para a tensão relacional existente entre os polos micro e macro, no aspecto concernente às influências recíprocas, cujas microatividades auxiliam na construção de contextos sociais mais amplos ao mesmo tempo em que são influenciadas por eles evidenciando um bidirecionamento. De acordo com Wilson e Jarzabkowski (2004), os estudos sobre estratégias de abordagem institucionalista mencionam essa influência de modo unilateral.

Dentre as proposições atuais, optamos neste trabalho por dois enfoques, o das microestratégias e da ética, verificando como as duas instâncias interagem. Portanto, no próximo item, julgamos necessário traçar breves considerações sobre a noção de ética que servirá de mote para a análise dos dados empíricos.

Ética

As teorizações sobre ética que pretendemos desenvolver assentam-se nas teorizações de Fourez (1995). Para o referido autor, os debates que giram em torno desta temática precisam ser contextualizados, pois a ética é um conceito que se constrói historicamente.

Aquilo que é tido como moralmente aceitável em um determinado tempo e espaço pode ser totalmente inadequado em outro e vice-versa. A poligamia é aceita e valorizada entre determinados povos, a subserviência feminina, até bem pouco tempo, foi tida como algo positivo, o marido era “dono” da mulher a quem ela devia obediência e isso ainda pode ser encontrado em determinadas culturas. Somente depois de algum tempo de clamor desses oprimidos é que as reflexões de cunho ético acabam se instaurando e agindo de modo a reverter o quadro até então percebido como “natural”, “normal”; é quando determinadas pessoas assumem uma postura de alteridade diante do outro. No dizer de Fourez (1995, p. 271):

Se adotarmos um ponto de vista histórico, dir-se-á que uma decisão é ética, quando, diante do debate ético (e, sem dúvida, no final das contas, diante do sofrimento), assume-se o risco de agir em uma direção ou outra e desse modo comprometer-se para o futuro.

[...] na perspectiva histórica, dir-se-á que existe uma dimensão ética designando o fato de escolhermos, de maneira irreversível, o modo pelo qual evoluirá o mundo. O caráter ético de uma ação consiste então no fato de que ela determina o futuro de maneira irreversível: o mundo será aquilo que os nossos atos fizerem.

Sendo assim, o homem não tem como não assumir a responsabilidade diante daquilo que ele mesmo constrói. A concepção histórica não

implica encontrar uma única resposta, porém, define que o futuro será decorrente da decisão presente e o ser humano, ao tomar consciência disso e das consequências que advirão para si e para os outros, estará operando em uma dimensão ética. Portanto, importa questionar quais os valores a serem observados em face do mundo que queremos no futuro. Fourez (1995) destaca que existe uma tendência a ver as ações contrárias a ética como se essa fosse constante, quando em verdade há que se relativizar.

No âmbito da estratégia, Clegg, Carter e Kornberger (2004, p. 28) entendem “a ética como uma prática social mais do que um código de condutas abstrato ou uma lista para a verificação é reconhecer a criação de estratégias como uma atividade influenciada pela ética”.

Os autores acima referenciados reconhecem que a estratégia ao ser associada à guerra remete a impossibilidade de aliar-se aos aspectos éticos, mas se pensarmos que a ética é aquilo que esperamos em termos de humanidade no futuro e a estratégia como uma visão projetiva do futuro, então elas não são tão irreconciliáveis como parecem.

Método

Whittington (2004, p. 50) ao criar uma agenda para o estudo da estratégia após o modernismo, ressalta: “Compreender e moldar a prática da estratégia requer um envolvimento profundo. Métodos como a etnografia, a pesquisa em ação e a auto-investigação dos praticantes provavelmente fornecerão os *insights* mais profundos sobre a natureza da prática e sua possibilidade de melhoria”.

Sendo assim, optamos nessa pesquisa pela utilização do método etnográfico. Por etnografia entendemos “[...] o levantamento de

todos os dados possíveis sobre uma determinada comunidade com a finalidade de melhor conhecer o estilo de vida ou a cultura específica da mesma” (CAVEDON, 2003, p. 143).

Fazer etnografia, no dizer de Oliveira (1998) requer uma disciplina no olhar, no ouvir e no escrever. O olhar do etnógrafo é inevitavelmente atravessado pela bagagem teórica do pesquisador, que não irá olhar para o campo de forma ingênua; ele sabe previamente que deve observar as características físicas do ambiente investigado, as relações entre as pessoas, os símbolos, a linguagem, mas para minimizar os efeitos desse olhar é preciso saber ouvir. Os dados obtidos através do olhar muitas vezes são insuficientes para a compreensão de determinados aspectos da realidade investigada e, nesse momento, o ouvir torna-se fundamental. Entrevistar as pessoas que fazem parte da organização ou comunidade permite esclarecer dúvidas mediante a ótica dos informantes. A riqueza de dados só será obtida se acontecer o “encontro etnográfico”, quando pesquisador e pesquisados partilham uma interlocução entre “iguais”, sem a superioridade do pesquisador sobre o pesquisado. Essa interação resulta na observação participante que segundo Oliveira (1998, p. 24): “[...] significa dizer que o pesquisador assume um papel perfeitamente digerível pela sociedade observada, a ponto de viabilizar uma aceitação se não ótima pelos membros daquela sociedade, pelo menos afável, de modo a não impedir a necessária interação”. O escrever ocorre em dois momentos diferentes, um primeiro, no próprio campo mediante os registros contidos nas cadernetas de campo ou mesmo no diário de campo e, um segundo, ao final da pesquisa, quando o etnógrafo já se encontra afastado dos seus informantes e deve redigir sobre aquilo que viu, ouviu e sentiu no campo. Em seu gabinete o etnógrafo deve atentar para não omitir, com a sua autoridade, a voz dos informantes, ou seja, ele deve dar voz aos informantes construindo um texto polifônico.

No caso da presente pesquisa, uma primeira aproximação com a loja ocorreu, em setembro de 2002, até o momento em que a pesquisadora, que atuava em campo, precisou deixar a equipe em dezembro de 2002. Para não causarmos um impacto negativo nos informantes em decorrência da necessidade de realizarmos a troca de pesquisadora, permanecemos afastados da loja Tony Mágicas até dezembro de 2003. Em fevereiro de 2004, reiniciamos os contactos, agora com outra pesquisadora em campo. Nesta segunda fase da pesquisa, a aproximação com os informantes extrapolou o ambiente profissional, tendo a pesquisadora frequentado a residência dos informantes, participando de forma ativa até outubro de 2004 da rotina da loja, bem como dos preparativos para a abertura do Salão e, em sequência a inauguração desse último, do início das atividades lá realizadas.

Tio Tony e Rita mostraram-se receptivos, permitindo uma convivência muito próxima que viabilizou a compreensão das atividades realizadas diariamente, contribuindo igualmente para a descoberta de aspectos da esfera familiar do casal. Marcela, a funcionária da loja, também interagiu, mas não de modo tão intenso. Assim, partilhar a compra de materiais para o acabamento do Salão, auxiliar em pequenas tarefas tais como: cuidar de coelhos, enquanto a animadora responsável por realizar essa tarefa recebia outra incumbência, ou ainda, levar um cafezinho para o permissionário da loja vizinha no viaduto, a pedido da Rita, conhecer a residência de Tio Tony e de Rita, compartilhando com eles o ritual diário que possuem de comer pipocas, auxiliaram na descoberta daquele universo cultural.

Mais do que as entrevistas realizadas, o diário de campo configurou-se como uma fonte muito rica de registro dos dados que, após a saída do campo, serviu de base para a elaboração do relato etnográfico. A construção do relato seguiu os ditames do fazer etnográfico, ao

descrever detalhes capturados pelo olhar e pelo ouvir atentos aos mínimos fragmentos do cotidiano vivenciado.

História da mágica

Em um *site* da “Universidade da Mágica” encontramos a origem dessa arte, datada de 2000 a.C., época em que havia um mágico chamado Dedi, cujas performances eram executadas para a corte do faraó Cheops. Dentre as atividades de ilusionismo realizadas por esse mágico, destacava-se a capacidade do mesmo em recolocar cabeças decapitadas em seus respectivos corpos, fazendo-os ressuscitar, o truque era aplicado a animais, gansos e bois. O registro escrito dessas performances foi efetuado mil anos depois de executadas, o que põe dúvida quanto à veracidade, mas de qualquer forma o documento encontra-se exposto no *Berlin State Museum*.

Outra versão pode ser encontrada no *site* do “Clube dos Mágicos” sobre a origem das práticas de ilusionismo, atribuída ora a época pré-histórica, ora ao Egito, em 1500 a. C., onde foram encontrados desenhos que evidenciam o truque dos “Colvilhetes e as bolinhas” em uma tumba em Beni-Jasán.

O truque dos copos e da bolinha, que consiste no mágico colocar uma bolinha embaixo de um dos copos e depois misturar rapidamente os recipientes solicitando ao espectador que adivinhe onde está a bolinha que na verdade encontra-se na mão do mágico, parece ser o mais difundido, tendo sido encontrados indícios da execução desse truque na Grécia, na Índia e na China.

A difusão do ilusionismo na Europa encontrou resistência, na Idade Média, em razão da Igreja, que alertava aos fiéis contra a prática de bruxaria. Assim, decapitar animais e fazê-los reviver era tido como

uma prática ligada às forças do mal. A despeito dessa repressão, há registros de mágicos que atuavam na Inglaterra e em parte da Europa Ocidental, com destaque para um ilusionista chamado Brandom que fazia suas performances para o rei Henrique VIII.

O primeiro livro de mágicas foi escrito na Inglaterra, intitulado **The Discovery of Witchcraft**, por Reginald Scot, mas a obra não sobreviveu por conta de ter sido considerada profana por James VI que, ao assumir o trono inglês, ordenou a queima de todos os exemplares do livro, porém, alguns livros escaparam da fogueira e ainda hoje servem de guia para os estudiosos de magia espalhados pelo mundo.

Tony Mágicas: a trajetória de Paulo Roberto Brito Martins

O mágico Paulo Roberto Brito Martins, ator principal dessa história, nasceu na cidade de Rio Grande, no interior do Rio Grande do Sul e, em entre 1968 e 1969, iniciou a sua vida profissional no teatro. Deslocou-se para a capital, Porto Alegre, para trabalhar na televisão Gaúcha como humorista, fazendo pequenas “pontas”.

Convidado para fazer parte de um “Clube de Mágicas”, Paulo Roberto vai para São Paulo conhecer os mágicos do centro do país e depara-se com lojas que vendiam produtos para ilusionistas. Ao voltar para Porto Alegre, decide abrir uma loja de mágicas e encontra dificuldade em decorrência do alto custo dos aluguéis, pois na época as lojas situavam-se no centro que era bastante valorizado. Certa feita, ao passar pelo viaduto Otávio Rocha, defronta-se com uma loja ostentando uma placa com os dizeres: “VENDE-SE”, era uma loja de artesanato. O dinheiro recebido pelo trabalho em programas de televisão permitiu a compra da loja de número 14 do viaduto, em 1978, e a paulatina transformação da mesma em especializada em

artigos para mágicos, como diz o seu *slogan*: “A loja encantada de Porto Alegre”.

Paralelamente as atividades na loja, o mágico continuava fazendo shows, até que por volta de 1980-1981, recebe o convite para atuar em programas de televisão destinados ao público infantil e surge então o Tio Tony. É através do personagem Tio Tony que o mágico se tornou conhecido do público, razão pela qual, ao longo do texto, sempre que nos referirmos a Paulo Roberto, faremos uso de seu nome artístico. Atuou na televisão Bandeirantes e na televisão Guaíba. Nessa época, as crianças impulsionavam as vendas da loja, uma vez que viam as mágicas na televisão e pediam aos pais para adquirirem os produtos.

Nos anos de 1991-1992, o programa de televisão é interrompido e Tio Tony começa a se dedicar à preparação de festas. A competência artística desenvolvida de modo mais intenso nos programas de televisão, agora é colocada em prática nos eventos. A loja não só serve de local onde são adquiridas mágicas, surpresas e brincadeiras, mas também onde são contratadas as festas infantis que serão animadas por Tio Tony e sua equipe. O mezanino é parte da loja destinada ao agendamento desses shows, com direito à visualização de painéis repletos de fotografias de crianças, sob a forma de lembrancinhas, distribuídas nas festas produzidas por Tio Tony.

Pela trajetória profissional percorrida, Tio Tony é agraciado em 2002 com o Título Honorífico de Cidadão Emérito, oferecido pela Câmara de Vereadores de Porto Alegre e também recebe uma homenagem em 2003 de uma Escola de Samba, que optou por ter como enredo a história de Tio Tony.

Em 2004, um salão, o “Salão Mágico Tio Tony”, destinado

exclusivamente para os shows, é organizado em local distante do viaduto, na zona norte da cidade, pelo proprietário da loja de mágicas.

A loja

A loja conta com o trabalho de uma funcionária, da esposa do Tio Tony e deste último. Os produtos postos à venda são de dois tipos: mágicas e brincadeiras. As mágicas disponibilizadas à venda na loja podem ser classificadas em quatro categorias: micromágicas, mágicas de palco, mágicas de cartas e, ainda, as brincadeiras. As micromágicas são mágicas simples, usualmente vendidas para pessoas leigas que nunca realizaram mágicas ou para profissionais principiantes; as mágicas de palco normalmente são procuradas por mágicos profissionais que fazem apresentações em shows, é a mágica-espetáculo, mais complexa e que requer uma maior elaboração teatral para ser exposta ao público; as mágicas de cartas são aquelas que fazem uso de baralhos para a sua execução, podendo se destinar tanto para os amadores como para os profissionais. As brincadeiras podem, por seu turno, ser classificadas em: disfarces e pegadinhas. Os disfarces incluem maquiagem facial, comprada preferencialmente por artistas de teatro, óculos e nariz postiço; já as pegadinhas são objetos que possibilitam brincadeiras e incluem livros que dão choque, barbantes que fedem, balas que mancham a boca e similares. Na loja também é possível a aquisição de fitas de vídeo dos *workshops* realizados por Tio Tony.

Quando o Tio Tony se encontra na loja, ele mesmo faz algumas mágicas, especialmente, se os compradores são pais acompanhados de seus filhos. Numa dessas ocasiões, Tio Tony fez a mágica da múmia que não deita no caixão para um menininho. Durante a demonstração, a brincadeira consistia em fazer a múmia desaparecer de uma mão para reaparecer em outra mão, no joelho e até mesmo

na orelha da pesquisadora. Como as crianças não costumam ter muita destreza ou prática, Tio Tony opta por ensiná-las a realizar o truque sem que os espectadores possam descobrir o segredo da mágica. Por exemplo, no caso da múmia, a tática utilizada consiste em dizer para a criança virar de costas para o público sob a alegação de “pegar pozinhos mágicos” ou para “conversar um pouco com a múmia”. Após assistir a demonstração, o menino quis saber como a múmia apareceu na orelha da pesquisadora, obtendo como resposta do Tio Tony: “Daqui a uns vinte anos, quando fizer um curso de mágicas, você vai aprender”.

Muitos pais se entusiasmam e acabam comprando várias mágicas para os seus filhos, foi o caso do pai do menininho acima referenciado que resolveu adquirir tudo o que as crianças pediam e até mais. Rita, nesta mesma ocasião, foi refazer a demonstração do truque da moeda e rasgou a luva cirúrgica, tendo solicitado para a pesquisadora que a mesma fosse até uma farmácia próxima e comprasse uma luva nova. Ao retornar a loja, a pesquisadora se defrontou com as crianças ostentando balões. A menina estava de posse de um balão em formato de cachorrinho e o menino com um balão reproduzindo o formato de uma espada, os balões haviam sido trabalhados artesanalmente por Rita. A esposa do mágico, ao ver o volume da compra realizada por esse pai, decidiu cobrar menos pelos produtos. A compra de um par de pregos tortos a serem desgrudados, uma múmia no caixão, dois apitos de gato, um anel ducha, uma cartola, duas mostardas que esguicham canudo, uma mola que amola, um baralho do cachorrinho sem olho e a mágica da moeda, atingiu o montante de R\$ 90,00. Um apito ficou de brinde, a cartola que custava R\$ 15,00 foi vendida a R\$ 10,00, as mostardas que custavam R\$ 8,00 tiveram um desconto de R\$ 1,00, ou seja, custaram R\$ 7,00. Vale destacar que Rita não mencionou para o cliente nada sobre o brinde e os descontos oferecidos, algo bastante incomum de acontecer no comércio em geral. Não contente,

o menino quis saber se era verdade que na loja havia um livro que dava choque. Rita diz que sim, mas alertou que ela não gostaria de lhe mostrar esse objeto, pois havia uma “foto feia” (pornográfica) na capa, além do que ela não queria ver uma criança levando choque. Diante dessa argumentação o menino desistiu de ver o livro.

Outras minipresentações são realizadas na loja, a exemplo da corda de duas pontas que fica em três pontas, depois quatro pontas, então, duas são separadas, para finalmente ficar uma corda de duas pontas com quatro nós. O truque da moeda que cai por uma borracha, onde os elementos utilizados são bastante simples, a borracha é de luvas cirúrgicas, a moeda pode ser de qualquer valor e nacionalidade e um pequeno pote, neste caso o que é efetivamente vendido é o truque, uma vez que os objetos utilizados são de fácil aquisição em outros estabelecimentos e não só na loja de mágicas. As demonstrações implicam um maior montante de vendas, segundo nos disse a esposa do mágico e também a funcionária da loja, ou seja, não basta verbalizar o resultado da mágica, é preciso praticar para que o cliente se surpreenda e entre no clima da fantasia, decidindo-se por essa ou aquela mágica, que uma vez adquirida terá o seu segredo revelado.

Uma cliente entra na loja para comprar tinta teatral branca pequena, Rita diz custar R\$ 7,00, mas a compradora adverte que em outra ocasião pagou R\$ 5,00 e Rita opta por finalizar a venda pelo valor apontado pela cliente.

Rita possui uma lógica própria para atuar junto aos clientes, se eles adquirem mágicas que perfazem um valor que ela considera alto, ela oferece um desconto, mas não o menciona ao cliente; por outro lado, se o cliente pede por uma mágica que ela desconhece para efeitos de demonstração, sua resposta é que a mágica encontra-se em falta na loja; ou ainda, quando desconhece o valor de algum produto que um

cliente está acostumado a adquirir e ela cobra além do preço da última compra realizada pelo cliente, sua decisão é por fazer valer o preço apontado pelo comprador; do mesmo modo, quando o estoque de uma determinada mágica está alto, a opção é por vendê-la a um preço mais baixo.

Quanto aos clientes, alguns entram na loja com o intuito de adquirir mágicas movidos, talvez, por suas lembranças de infância, pois quando crianças assistiam ao Tio Tony na televisão, todavia, não raras vezes acabam optando por comprar artigos que permitam a realização de brincadeiras. Outros clientes só gostam de comprar com a Rita, há uma fidelização para com a esposa do Tio Tony, aos moldes de um marketing de relacionamento.

Ex-alunos do curso de mágica ministrado pelo Tio Tony também acabam se tornando clientes da loja, foi o caso de um rapaz que estava procurando mágicas para realizar para as crianças de uma escola. Tio Tony fez a demonstração de quatro mágicas e o rapaz optou pela compra de duas, cujo truque foi desvendado em uma espécie de cabine formada por uma cortina que impede que outros clientes possam descobrir os segredos das mágicas. Assim, o truque só é revelado após a compra da mágica. Quando as crianças escolhem as mágicas que querem para se divertir, os truques são desvendados também para os pais de modo a evitar que a criança, ao não memorizar, deixe de se divertir.

Clientes famosos são mencionados com orgulho por Rita. É o caso de um ator de uma rede de televisão do centro do país, que durante sua estada em Porto Alegre foi até a loja para comprar mágicas para o seu filho. Destacam, igualmente, um integrante de um conjunto musical do Rio Grande do Sul, que em certas ocasiões realiza números de mágica nos shows em que se apresentam e, segundo Rita, todas ou

quase todas as mágicas por ele executadas foram ensinadas pelo Tio Tony.

Os clientes recebem um prospecto, onde estão impressos os produtos existentes, bem como o preço dos mesmos. Ao comprar um produto para dar de presente, o cliente pode optar por anexar o prospecto ao mesmo. Embora essa ação acabe por revelar o valor do presente ofertado, muitas vezes tem se constituído em um atrativo no sentido de que o presenteado se dirija até loja com vistas à obtenção de mais produtos. A loja também é o local de referência para o agendamento dos shows.

A clientela não é segmentada, sendo os artigos destinados para todas as classes sociais e de diferentes idades:

Tudo que é tipo de cliente, cliente bem eclético, tem desde criança, até o vovô, tem desde menino de rua que compra aqui mágica, até os juízes, advogados, políticos que passam por aqui, comprar uma brincadeira pro neto, sempre tem todo tipo de criança, jovem, adolescente, moça do teatro né, entre outros para escola (Rita).

Para Rita, a loja transmite alegria, na medida em que os produtos disponibilizados para a venda têm por objetivo encantar as pessoas, divertir-las. Além disso, na sua percepção, a loja só funciona em razão dos shows. Nas suas palavras:

[...] a loja se sustenta, a loja, digamos, paga as continhas dela, não podemos misturar, né, mas ela tá em função dos shows; digamos assim que se eu tiver que optar, que agora a gente tá abrindo um salão de festas, se tivesse que optar entre atender lá no local em que o pessoal fica encantado com o salão, ou aqui, eu vou optar lá no salão, mas não posso optar em fechar a loja, porque senão vai ter uma cobrança muito grande. Quando fechou aqui, fechou em

2001 por seis meses, o pessoal ligava desesperado [...] ‘pelo amor de Deus eu quero comprá, eu preciso comprá’.

O Salão

O mais novo empreendimento conta com a colaboração da funcionária que atua na loja do viaduto. É ela quem faz os contatos com os artistas e demais profissionais envolvidos na organização da festa, bem como com a clientela marcando as datas dos eventos. O Salão possui capacidade para receber 200 pessoas.

Na época da pesquisa, foi possível acompanhar todos os preparativos para a inauguração do novo espaço, o Salão, destinado à realização de eventos festivos. A decoração reflete a preocupação em permitir diversão em diferentes espaços com brincadeiras variadas tendo por mote a preferência das crianças de acordo com a idade. Os cuidados com a segurança dos pequenos e com certos aspectos funcionais podem ser percebidos nos detalhes do projeto. Banheiros infantis foram construídos em atenção a certas mães que se mostram desconfortáveis em partilhar com os filhos os sanitários dos adultos. Pré-adolescentes também ganharam espaços diferenciados, com jogos eletrônicos e a possibilidade de dançar em um espaço transformado em uma espécie de boate. Segundo Rita, crianças de dez anos de idade se julgam adultas e não gostam de “brincar”, limitando-se a dançar e a assistir aos números de mágica. Há ainda o cantinho dos bebês, a floresta encantada com coelhos vivos, piscina de bolinhas, cama elástica, canchinha de futebol, máquina de algodão doce e outras atrações.

O valor do show varia em função dos personagens contratados para a encenação. Todavia, alguns detalhes: Tio Tony e Rita consideram como necessários, em qualquer festa de aniversário infantil, assim

como o som, as mágicas, a distribuição de cartolas e, varinhas mágicas para as crianças. O show mais barato é aquele em que só atuam dois palhaços e o mais caro, o que conta com a participação do Tio Tony. Os artistas que atuam nas festas são contratados.

O Salão foi planejado pelo Tio Tony e a administração é compartilhada por Rita e Tio Tony, embora Rita se ocupe de modo mais intenso com as festas de aniversário e Tio Tony com os espetáculos em eventos de maior porte. A família da Rita também está envolvida com as atividades do Salão, a mãe trabalha costurando macacões e outras roupas mais simples, já a irmã atua no espetáculo.

A criação de um personagem requer o trabalho de uma pessoa que confecciona as máscaras e bonecos. Por sua vez, a fantasia, se não for muito complexa, é realizada pela mãe de Rita, sendo a escolha do tecido uma decisão do Tio Tony. Se a fantasia a ser confeccionada tiver um grau de complexidade maior, uma outra costureira é integrada ao projeto de criação. Marcela, a funcionária da loja, fez um curso com a pessoa que confecciona as máscaras e bonecos; esse curso foi pago pelo Tio Tony. Assim, quando necessitam, recorrem a Marcela para que ela também dê a sua contribuição, porém, ela não recebe nenhum pagamento adicional por essa atividade.

Cada profissional em cena possui uma habilidade especial, a irmã de Rita tem por função estimular a competição entre meninos e meninas, através de gincanas e outras brincadeiras que envolvam disputas. Rita descontrai as crianças com brincadeiras que as façam rir e se divertir e outra animadora tem como principal atuação fazer mágicas e espetáculos de ventriloquia. As mágicas que envolvem animais possuem uma peculiaridade, cada profissional tem os seus animais com os quais trabalham, pois os animais se acostumam com o artista.

As fantasias dos artistas ficam guardadas em um apartamento acima do apartamento onde Rita e Tony residem. Antes de se dirigir para uma festa, o artista deve conferir um *check list* de tudo que é necessário para a sua atuação.

Rita possui uma relação com o seu trabalho que extrapola o lado financeiro, sendo que a compra de maquiagem ou mesmo de tecido para a roupa da sua personagem advém muitas vezes de um desembolso pessoal, tudo visando a tornar o seu personagem mais atraente para o público. No seu entender, vale mais a pena investir nesse lado profissional do que ostentar um celular de uso pessoal de última geração, como fazem algumas das animadoras que compõem a equipe. Essa visão de mundo perpassa outras situações, como por exemplo, quando da seleção de uma animadora ou recreacionista. Durante a realização da pesquisa, uma jovem foi se candidatar para a função de recreacionista. Rita entregou a ficha e ao recebê-la de volta manifestou-se contrária a inclusão da profissional na equipe, pois, no seu entender, a jovem estava “desesperada por dinheiro e, se está desesperada por dinheiro, que vá assaltar um banco”.

A pessoa interessada em se utilizar dos serviços de festas do Salão podem ir até o mesmo para ver a decoração de uma festa já contratada. Essa possibilidade de conferir *in loco* o trabalho, aliada à divulgação através de imãs de geladeira distribuídos durante as festas, o *site* divulgando o Salão e um prospecto sobre as festas, além da propaganda de bocaaboca, constituem-se em estratégias de marketing.

O *site*, no início da pesquisa, contava com informações referentes ao currículo do Tio Tony, as atrações proporcionadas nas festas, os clientes que já haviam se utilizado dos serviços, com ênfase na divulgação dos clientes organizacionais e dos eventos levados a efeito. Além disso, constavam também fotos alusivas aos shows de mágica passíveis de

serem apresentados, os personagens infantis existentes, os temas e as atrações disponíveis para as festas. Porém, este *site* foi atualizado, de modo que, ao acessar, logo no cabeçalho, o internauta encontra os dizeres: “Salão Mágico Tio Tony – festas, eventos e aniversários”; o salão de festas ganha destaque ao ser divulgado como “o mundo encantado da criança”. A página contém detalhes concernentes às festas e, principalmente, ao espaço do salão mágico, que eles vendem como: “Tudo o que você sempre sonhou, agora é realidade”. Ainda consta no *site* informações atinentes a todas as atrações existentes e menção a possibilidade de realocação da festa, se esta for a vontade ou a necessidade do cliente, sendo ressaltada a existência, em se tratando de escolas, de meios de transporte para o deslocamento das crianças. Já no prospecto, distribuído na loja, as informações são mais sucintas, restringindo-se aos personagens, dando uma ênfase maior para o Tio Tony e a personagem Pimentinha, que aparecem na parte frontal do prospecto, sendo que o primeiro ainda aparece no verso, ao endereço da loja, além do telefone para contato.

O segredo da mágica

Nos itens anteriores, as estratégias utilizadas no diaadia dos negócios da Tony Mágicas foram descritas, mas há um aspecto de ordem macro que deve ser explicitado e que está em relação direta com esse fazer cotidiano. Trata-se da ética dos mágicos, algo que ganha caráter universal e que vamos apresentar a seguir.

Desvendar o segredo de uma mágica é considerado uma heresia entre os mágicos. Sempre que alguém busca aprender a realização de truques, o alerta sobre o não desvendamento dos mesmos é realizado. Na loja Tony Mágicas, a demonstração é efetivada previamente, mas o segredo só é revelado após a compra do produto. Alguns aspectos da performance, como no caso da múmia que saía da orelha da

pesquisadora, permanecem recônditos, afinal, essa é a estratégia principal daqueles que se dedicam ao ilusionismo. O truque implica surpresa para aqueles que assistem ao espetáculo e mantê-lo em segredo faz parte da ética dos mágicos.

No material entregue aos participantes do 1.º Workshop de Arte Mágica, promovido por Tony Mágicas, há uma página que inicia com a palavra “nunca” seguido dos preceitos a serem observados, bem como dos dez mandamentos da mágica. Julgamos interessante apresentar ao leitor essas “regras”:

NUNCA!!!

Jamais e em circunstância alguma, revele o segredo de um truque ou ensinamento que se relacione com a arte Mágica! Não se esqueça de que isto virá em prejuízo de si mesmo e seus trabalhos deixarão de ter aquele acolhimento de um público feliz e agradecido.

Hoje você pode ser apenas um principiante e, amanhã, apreciando esta arte em seu justo valor, poderá tornar-se um praticante fervoroso ou até um artista famoso! Então será tarde reconhecer que praticou um verdadeiro atentado contra uma nobre arte, como também um crime com relação aos mágicos profissionais! “O SEGREDO É A ALMA DO NEGÓCIO, diz um velho provérbio. Lembre-se bem de que o segredo é o encanto, o mistério que envolve o nome do ilusionista, e, este segredo, por mais simples que seja, deve permanecer inviolável, porque representa ele, a Vida, o Prestígio e o principal que é, o ganha pão do artista profissional!

PORTANTO É ANTIÉTICO REVELAR E CONTAR O
SEGREDO DAS MÁGICAS,
OS DEZ MANDAMENTOS DA MAGIA

1.º Praticar bastante um truque diante de um espelho, não o apresentando em público antes de estar senhor de todos os detalhes.

- 2.º Não anunciar de antemão o efeito de um truque, é da surpresa que depende o bom êxito da apresentação.
- 3.º Agir sempre com a maior naturalidade possível, aprendendo a ter confiança em si e a sorrir em caso de acidente.
- 4.º Elaborar o programa com antecedência, de forma a haver uma sequência nos números apresentados.
- 5.º Armar-se da sagacidade para poder responder com presteza, a qualquer objeção do público.
- 6.º Não repetir truques: quando alguém o exigir, prometa fazê-lo no fim do espetáculo.
- 7.º Não revelar nunca o segredo de seus truques, pois somente o mistério desperta a curiosidade.
- 8.º Apresentar as mágicas de maneira diferente de seus colegas, de forma que os números exibidos por vários artistas tenham sempre um toque de novidade e ineditismo.
- 9.º Praticar sempre e ler as novidades sobre a matéria de forma a estar em dia com os conhecimentos mágicos.
- 10.º Não desanimar porque a princípio não foi bem sucedido ou porque outro colega parece mais apto do que você. Com esforço, inteligência e tenacidade consegue-se maravilhas.

Essa ética é levada tão a sério que em um livro de mágicas destinado às crianças, **O livro das mágicas do menino maluquinho**, de Luiz Cláudio, Ziraldo e Miguel Mendes, há uma parte destinada aos “Princípios para ser um Bom Mágico” e onde a ética dos ilusionistas é reforçada para o público infantil. Vale a pena transcrever da forma como esses princípios são repassados:

- Nunca revele como um truque é feito.
- Nunca repita o mesmo truque para as mesmas pessoas.
- Nunca diga antes da hora para seu público
- o que você pretende fazer.

- Seja natural!
- Pratique, pratique, pratique!
- E nunca é demais lembrar:
- O segredo é a alma da mágica! (op. cit., p. 13)

Na transcrição, mantivemos a forma gráfica do original, uma vez que ela nos pareceu reveladora. Algumas palavras destacadas em fonte maior e a mudança de fonte no final do texto buscam apontar para os aspectos mais relevantes que devem ser observados. A expressão “nunca” determina aquilo que o ilusionista não pode, sob hipótese alguma, fazer e, como o livro atinge o segmento infantil. Há uma preocupação em reger as atividades de alguém que porventura resolva ser ilusionista quando adulto, ou seja, a criança é socializada com a ética dos mágicos. A origem desses princípios, transmitidos para as crianças, encontra-se nos dez mandamentos da mágica que são ensinados a todos aqueles que se interessam por essa arte.

Porém, quando essa ética não é observada por um profissional, as repercussões são maiores com implicações no contexto macro. Um exemplo disso foi o mágico Mister M que se propôs a revelar os segredos das mágicas.

Ao comentar sobre isso, Tio Tony expressa toda a indignação de uma categoria profissional:

Infelizmente, quando o Fantástico começou a mostrar o Mister M, eu levantei uma bandeira contra esse absurdo, porque é um desrespeito a uma profissão, já que é uma profissão legalizada, como qualquer outra profissão, como dentista, como médico, como taxista, vendedora. A Constituição nos assegura o direito de exercê-la e nós estamos impedidos pela antropofagia, digamos assim, da mídia que quer ganhar IBOPE, então pega um artista de quinta, que fazia ponta no Beto Carreiro World, transveste

ele de super herói, com máscara e tudo, e colocam no conceito popular das pessoas que mágico é um enganador. Não, o segredo dos mágicos é pra encantar, é um teatro, apenas isso. Mágico não é o 'X' que vai enganar as pessoas pra ganhar dinheiro ou vai pra rua, aquilo ali não são mágicos, ele não era mágico. A mesma coisa Judas Escariotes. Que apóstolo era Judas Escariotes? Eles não são mágicos essas pessoas, ele também não era mágico, foi. Nessa época, nós fomos, não digo desmoralizados, mas muito questionados, porque a mídia é muito forte. Tinha gente que vinha aqui na loja e achava aquilo um lixo, como verdadeiramente é, e não dava pelota. Mas apareceu aqui um louquinho com a máscara de Mister M, ficou na frente da loja dançando, que nem um doido! Como se ele tivesse descoberto a América! Assim, naquele momento, eu vi que a televisão é uma arma, ou positiva ou negativa. Ela acaba contigo gratuitamente ou acaba com uma profissão.

A reação do público em face dessa divulgação dos segredos das mágicas se refletiu na loja Tony Mágicas que teve de enfrentar a ira das pessoas. Quando a situação tornou-se insuportável, a única alternativa foi a de recorrer ao fechamento da loja por quinze dias. Rita relembra as ofensas dirigidas a quem trabalhava na loja na época. Os clientes de um, dois, três, quatro anos deixaram de frequentar o estabelecimento e a queda nas vendas foi inevitável mas, segundo Rita, essa oscilação nas vendas está registrada junto a um advogado de modo a garantir a veracidade dos fatos.

Não só a loja Tony Mágicas apresentou uma queda no volume de vendas dos produtos e dos shows, outros mágicos também se viram desprestigiados e desempregados. Diante disso, Tio Tony decide liderar um movimento nacional em protesto e entra na Justiça com uma liminar proibitiva e ação indenizatória, além de promover denúncias junto a Câmara de Vereadores de Porto Alegre, na Polícia Federal, Receita Federal, Ministério Público, na Televisão Guaíba, Televisão

Bandeirantes e outros órgãos. Tio Tony se interpôs, enfrentando uma rede nacional de televisão, a Rede Globo, responsável pela exibição do show do Mister M, em defesa da sobrevivência da classe e consegue manter a liminar proibitiva, ocorre o cancelamento dos comerciais do Mister M, sob alegação de propaganda enganosa, Mister M é impedido de continuar atuando no programa de televisão aos domingos, acusado de exercício ilegal da profissão, a luta de Tio Tony termina com a conquista da designação da Comarca de Porto Alegre para presidir a ação indenizatória, estando no momento no aguardo do recurso de Brasília que é de quatro anos, mas a ordem judicial, segundo Tio Tony, é de indenização.

Uma dúvida assolou os pesquisadores: Se o segredo da mágica não pode ser revelado, como explicar a venda dos produtos e ensinamentos atinentes à realização da mágica sem ferir a ética dos mágicos? E é Tio Tony quem procura explicar:

A mágica não é fechada, se fosse fechada não existiam os mágicos, existia só meia dúzia. Ela pode ser comercializada, pode ser vendida. Eu vou te dar um exemplo que você vai entender bem. Existe loja para aparelhos para médicos, mas quem deve comprar ali? Os médicos, ou quem se interessa ou quem está estudando. Não qualquer pessoa. Aqui é a mesma coisa. Você quer aprender as mágicas, não precisa ser mágico profissional, pode ser amador, por isso tem os dez mandamentos. Mas você tem que ter vontade, 'eu quero, quero conhecer esse mundo fantástico que é a mágica'. A minha loja é a loja do primeiro passo, não é uma loja para profissional, pode ser 90% de brincadeiras, que devagarinho você vai vendo. Se a pessoa realmente é boa, ela vai evoluindo. Então nós partimos de cursos. É aberto, não tem problema. O que a gente fala, é ir num programa de televisão e mostrar o segredo profissional, pra prejudicar. Imagina, Mister M vai mostrar uma levitação que ninguém aprende isso aqui na loja. Você aprende a bolinha, a brincar.

Da narrativa de Tio Tony depreendemos que existe uma mágica simples que se presta para ser realizada por iniciantes ou leigos e mágicas show que requerem muito mais habilidade e teatralidade na sua execução. A mágica simples, sob essa ótica, pode ser comercializada e ensinada desde que a diversão a ser realizada restrinja-se a um grupo de amigos ou mesmo familiares, mas não como um espetáculo para plateias maiores. Podemos tomar como base a própria analogia realizada por Tio Tony em relação às lojas que vendem equipamentos para médicos, ou seja, ninguém pode impedir uma pessoa de adquirir um aparelho digital para medir pressão. Porém, a compra do aparelho, bem como o conhecimento necessário para a sua utilização, não dá o direito ao comprador de atuar na área de saúde.

Então, a ética, no que tange à manutenção do segredo, configura-se como uma estratégia que perpassa as microestratégias do cotidiano que, por seu turno, perpassam o contexto social numa via de mão dupla.

A observância para com a ética, para com o segredo da mágica, é o que garante a venda dos shows e configura-se como uma estratégia que diferencia os mágicos dos não mágicos por causar, no público que aprecia as sessões de ilusionismo, o efeito surpresa.

No caso do Rio Grande do Sul, foi criada a Associação dos Mágicos Gaúchos, composta por quinze integrantes, sob a presidência do Tio Tony visando a salvaguardar o cumprimento dos dez mandamentos dos mágicos e que, em suma, garante a sobrevivência da arte no mercado.

No material impresso distribuído no 1.º Workshop de Arte Mágica, promovido por Tony Mágicas, encontramos o seguinte texto:

O Ilusionista não se apresenta com charlatanismo, ele sempre diz que vai encantar com sua habilidade e truques e a plateia gosta disso, pois está ali para se divertir.

O maior inimigo que podemos ter e que devemos combater são estes divulgadores de truques em público. Muitos, a título de humorismo, muito mal recebido pelo público, após executarem uma mágica, revelam o seu segredo aos espectadores.

Outros são inescrupulosos e vão para a televisão, muitas vezes com apresentadores igualmente antiéticos, mostrar segredos dos colegas e, depois, com a maior cara de pau, fazem mágicas dizendo que não vão revelar, porque faz parte do seu show.

Estas pessoas devem ser banidas do nosso meio, pois isso que fazem concorre para tirar todo o brilhantismo do espetáculo mágico, o espectador ficaria mais satisfeito, ele mesmo, tirando as suas conclusões e ignorando a maneira como foi feito o truque que viu executar. É como assistir a um filme que já se sabe o final ou escutar uma piada que já se conhece... não tem mais graça.

Também não é uma forma educada de se assistir a uma mágica, dando palpite ou comentando com outros que descobriu ou que sabe como é feito.

Não esqueçam que os mágicos são muito inteligentes e, às vezes, fazem os espertinhos julgarem que descobriram, e, no final, eles passam vergonha.

Portanto o importante, para quem realmente gosta da Arte, é apreciar a habilidade, destreza, comunicação do artista e aplaudi-lo.

A MÁGICA FOI FEITA PARA PESSOAS INTELIGENTES ABRACADABRA

TIO TONY

A conduta esperada gera uma identidade entre aqueles que seguem os ditames. Por seu turno, a autoestima é trabalhada no sentido de enaltecer a capacidade intelectual do profissional ilusionista.

Refletindo sobre o caso Tony Mágicas

A ética, conforme referido por Fourez (1995), reflete os valores e a moral de uma determinada época e espaço. Assim, precisamos focar nosso olhar na ética e na estratégia considerando o tempo e o lugar onde se desenrolaram as ações.

A ética dos mágicos advoga em prol do sigilo sobre o truque, desvendá-lo consiste em romper com a áurea lúdica, onde o sonho e a fantasia são permitidos. Quando um mágico rompe com o silêncio denunciando os truques, ele estaria realmente tendo uma atitude que fere os valores e as estratégias dos mágicos?

Vamos nos arriscar em lançar diferentes olhares sobre a questão. Se a ética é histórica, então, revelar os segredos das mágicas nos dias hodiernos não seria antiético, afinal, vivemos em uma sociedade ocidental que preconiza a razão, a ciência, a utilidade, a competência, a competição e não há mais espaço para a poesia, a menos que essa poesia esteja atrelada ao econômico.

Mas, nem sempre a revelação de um segredo relativo a uma fantasia produz a mesma reação por parte da clientela em nosso contexto

societário. Vejamos a diferença de comportamento dos clientes em face do desvendamento da fantasia do Papai Noel e da descoberta dos truques dos Mágicos.

A criança, ao descobrir que Papai Noel não existe, não abre mão de continuar a receber os presentes ofertados no Natal. Descoberta a fantasia, revelada pelo irmão mais velho ou mesmo pela própria criança que ao puxar a barba do personagem vê a mesma descolar-se da face do portador, poderíamos pensar que não haveria mais razão para que os pais continuassem desembolsando recursos financeiros na compra de presentes. No entanto, Papai Noel serve cada vez mais para impulsionar o comércio; mesmo que as crianças não acreditem no personagem, ele parece encantar. É claro que há de se considerar o estímulo da mídia, o atrelamento da figura de Papai Noel a uma data do calendário cristão que é comemorada uma vez por ano, dentre outros aspectos.

Por outro lado, no que diz respeito às mágicas, o desvendamento dos truques e a descoberta do segredo que poderia aumentar as vendas na medida em que muitos leigos, adultos e crianças se julgassem capazes de realizar sessões de ilusionismo, mas produz um efeito contrário, o da queda da demanda.

Deixar de comprar shows ou artigos de mágica porque o truque foi revelado, corresponde ao desencanto do público com algo que não mais lhe surpreende, ao mesmo tempo em que se sente traído pelo ilusionista que mediante a utilização de meios muitas vezes bastante simples conseguiu mantê-lo cativo, exatamente pela possibilidade de, a cada apresentação, buscar descobrir o truque.

Além disso, os trabalhadores que se vestem e se transformam em Papai Noel, no Natal, não se julgam profissionais tal como ocorre

com os mágicos. Portanto, por se considerar profissional, o mágico precisa seguir os dez mandamentos da profissão e, se não o fizer, estará infringindo a ética, pois os demais profissionais ao serem tolhidos da possibilidade de surpreender o público, perderão seus clientes, da mesma maneira que um médico, ao faltar com a ética, acabará no descrédito frente aos pacientes.

A sociedade exige ética por parte dos profissionais, sejam eles ilusionistas ou não, todavia, muitas pessoas desconhecem que a atividade de mágico é reconhecida como tal, por isso a reação negativa frente “a compra” do produto mágica após a quebra de preceitos éticos. O afastamento dos clientes não se dá especificamente do mágico que agiu de modo antiético, mas sim, há uma retração nas vendas dos demais integrantes da categoria que são éticos. No caso de um advogado que feriu a ética da categoria, não haverá procura pelos serviços desse profissional que burlou os preceitos éticos, mas o restante da categoria, embora possa se ressentir um pouco, não corre o risco de ver desaparecer a sua atividade profissional devido a ação de um profissional desviante.

Os exemplos acima evidenciam que, no comércio, as atitudes frente à fantasia exigem comportamentos éticos e estratégias diferenciadas. Desmistificar a existência do personagem Papai Noel não diminui as vendas no Natal, ao contrário, pode aumentá-las. Desvendar os truques das mágicas pode levar ao desaparecimento de uma categoria profissional pela perda dos clientes.

A ética dos mágicos, no caso dos empreendimentos do Tio Tony, é observada nos shows e na loja. A distinção entre mágicas para leigos e mágicas para shows configura-se como uma estratégia de vendas que não fere os princípios éticos; o mesmo vale para a revelação do truque que só ocorre após a venda do produto.

Percebemos também que o aspecto econômico, embora seja relevante para o Tio Tony e para a Rita, não se configura como essencial e isso pode ser observado nas microestratégias implementadas, dentre elas: o desconto fornecido e não divulgado ao cliente; a venda não realizada para não evidenciar o desconhecimento da performance; a aquisição de maquiagem para os shows mediante a utilização de recursos financeiros pessoais. Não estaria aí a estratégia sendo atravessada pelos pressupostos do senso comum da sociedade em que “a arte não tem preço” ou “tudo por amor a arte”?

Diante disso, Rita e Tio Tony não estariam diante da ética questionando: que mundo queremos amanhã, racional, sem emoção, ou lúdico, cheio de sonhos e fantasias? Suas estratégias se alinham com a visão de que a mágica não pode deixar de fazer parte do mundo de crianças e adultos e, assim procedendo, delineiam um mundo cuja ética requer o respeito para com a poesia e o sonho.

Considerações finais

O objetivo desse artigo que era de mostrar a relação entre ética e estratégias foi alcançado. No estudo de um caso específico, verificamos que a postura antiética de um profissional pode acarretar queda na demanda de serviços e produtos e também contribuir, no limite, para que a arte da mágica desapareça.

Aos mágicos compete seguir os dez mandamentos da profissão, isso se eles acreditarem num futuro onde crianças e adultos necessitarão de se divertir, sonhar e manter o lúdico em suas vidas.

A sociedade ao longo do tempo, como podemos observar através da história da mágica, associou essa atividade ora a bruxaria, ora a

arte. As estratégias desenvolvidas por aqueles que se dedicam a esse ofício foram se alterando, se adequando as novas exigências. Quando a mágica fora tratada como bruxaria, a estratégia consistia na não realização das mesmas ou na consecução de modo restrito, escondido do grande público. Ao ser tratada como arte, a mágica requer uma nova estratégia onde os truques se combinam com encenações teatrais e precisam ser mantidos em segredo para continuarem sendo comprados.

Tio Tony e Rita em suas microestratégias cotidianas obedecem às prescrições éticas de seu meio. Conseguimos com dados de campo levar a cabo a proposição de Clegg, Carter e Kornberger (2004) e Volberda (2004) de atentar para uma agenda que privilegie ensinamentos das Ciências Humanas e Sociais. Ao fazerem, através das microestratégias a mediação entre passado, presente e futuro, Tio Tony e Rita confirmam as teorizações de Wilson e Jarzabkowski (2004) sobre a não linearidade do pensar e do agir de modo estratégico que, ao contrário, se dá de modo oscilatório.

A estratégia e a ética perscrutam o futuro, esse é o ponto de encontro das duas teorizações. A distância entre uma e outra surge quando só a competitividade e o viés economicista é acionado, aí ética e estratégia podem se diferenciar e até tornarem-se contraditórias.

Referências

CLEGG, Stewart, CARTER, Chris e KORNBERGER, Martin. A “máquina estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. **Revista de Administração de Empresas**. v. 44, n. 4, out/dez 2004, p. 21-31.

BERTERO, Carlos Osmar, VASCONCELOS, Flávio Carvalho de e BINDER, Marcelo Pereira. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas**. v. 43, n. 4, out/dez 2003, p. 48-62.

CAVEDON, Neusa Rolita. **Antropologia para Administradores**. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

FONSECA, Valéria S. da e MACHADO-da-SILVA, Clóvis L. Conversação entre abordagens da estratégia: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações e Sociedade**. v. 9, n. 25, 2002, p. 93-109.

FOUREZ, Gerard. **A construção das ciências**. São Paulo: UNESP, 1995.

OLIVEIRA, Roberto Cardoso de. **O trabalho do antropólogo**. Brasília: Paralelo 15, São Paulo: UNESP, 1998.

VOLBERDA, Henk W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **Revista de Administração de Empresas**. v. 44, n. 4, out/dez 2004, p. 32-43.

WHIPP, Richard. Desconstrução criativa: estratégia e organizações. In: CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia e NORD, Walter org.

CALDAS, Miguel, FACHIN, Roberto e FISCHER, Tânia, org. ed. brasileira. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 229-250.

WHITTINGTON, Richard. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**. v. 44, n. 4, out/dez 2004, p. 44-53.

WILSON, David C. e JARZABKOWSKI, Paula. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas**. v. 44, n. 4, out/dez, 2004. p. 11-19.

Referências não acadêmicas

LUIZ CLÁUDIO, ZIRALDO e MENDES, Miguel. **O livro das mágicas do menino maluquinho**. São Paulo: Melhoramentos, 2002.

Clube dos mágicos. <http://www.clubedosmagicos.com.br> acessado em 17/01/2005.

Universidade da mágica. <http://www.universidadedamagica.com> acessado em 17/01/2005.

1.º Workshop de arte mágica promovido por Tio Tony (material didático)

Visões de homem: as dimensões do comportamento organizacional nas teorias administrativas

Aline dos Santos Laner

Jeferson Kachan Verchai

João Benjamim da Cruz Júnior

Introdução

Este artigo apresenta uma reflexão sobre a interpretação do conceito de comportamento organizacional em um contexto em que pontificam inúmeras perspectivas que se propõem como novas e transformadoras. Mas o que se vê cada vez mais é uma continuação de um modelo pré-existente sem um pensamento crítico, no qual trata o ser humano como um ser que se comporta e reage a estímulos.

Neste sentido, entende-se como cada vez mais necessária uma teoria mais abrangente do comportamento humano nas organizações, que contemple o homem como um todo. A teoria organizacional prevalente não atende à complexidade da análise das configurações sociais contemporâneas. De acordo com Ramos (1989) isto se dá em grande parte devido à sobreposição de requisitos organizacionais à conduta humana. Para o autor, uma teoria da organização está diretamente ligada à concepção de ser humano que adota e em alguns casos desenvolve. Desta forma, uma teoria mais abrangente da administração explicaria a estrutura e o funcionamento das organizações considerando a conduta dos seres humanos tanto em termos substantivos quanto funcionais.

Para Ramos (1989) a racionalidade subjacente a organização tem por intermédio um caráter duplo e ele se inspira em Max Weber para desenvolver esta concepção. De acordo com Weber (*apud* RAMOS, 1989) há uma racionalidade formal/instrumental (*Zweckrationalität*) que é determinada por uma expectativa de resultados ou fins calculados (relação custo/benefício), e uma racionalidade substantiva ou de valor (*Wertrationalität*) que independe das expectativas de sucesso do agente, não caracteriza assim nenhuma ação humana interessada na consecução de um resultado, ou seja, não aceita que “os fins justificam os meios” e tem como base seus valores e ética.

Existe, portanto, uma racionalidade cujos padrões nada têm a ver com comportamento administrativo, chamada de substantiva que é uma característica intrínseca do indivíduo como ser racional e nunca pode ser vista como atributo de qualquer organização. Esta racionalidade não está necessariamente relacionada com coordenação de meios e fins, do ponto de vista da eficiência. É uma racionalidade que resulta da própria razão humana, entendida como “uma faculdade específica do homem e que exclui a obediência cega às exigências da eficiência” (RAMOS, 1984, p.7). O comportamento humano que advém da racionalidade substantiva não é comportamento administrativo por necessidade, apenas por acaso. É uma característica desta racionalidade poder julgar a organização, diferente da racionalidade instrumental, que apenas a acompanha e a legitima.

Desta forma, Ramos (1989, p. 50-51) desenvolve seu próprio conceito de comportamento humano nas organizações, apresentando-o como “uma forma de conduta que se baseia na racionalidade funcional ou na estimativa utilitária das consequências”. O comportamento, neste sentido, se torna uma categoria de reconhecimento da conformidade a ordens e costumes ditados pelas conveniências exteriores (RAMOS, 1989). Assim sendo, cabe-se a indagação: Teriam as teorias do

comportamento organizacional se desenvolvido a partir desta visão reducionista do comportamento humano?

A história do comportamento organizacional está enraizada na crença de que a atenção específica dada às necessidades dos funcionários cria maior satisfação e produtividade. Ao contrário da ênfase largamente técnica da administração científica, um tema comum da abordagem comportamental é a necessidade de focar as pessoas (DUBRIN, 2003).

Para melhor entendimento das visões acerca do comportamento organizacional, apresenta-se a seguir o caminho percorrido pela Ciência de Administração, por suas diversas Escolas, no que tange às concepções de comportamento organizacional e visão de homem.

A teoria administrativa se encontra em um estado de identidade extremamente confuso devido a sua grande receptividade a influências provenientes de outras disciplinas (RAMOS, 1983). Sendo assim, considera-se que os conceitos básicos de administração, os pilares do pensamento administrativo, foram desenvolvidos até a teoria da contingência. Isto se deu nos primórdios da teoria administrativa e é por esta razão que o trabalho analisa da Escola Clássica até o surgimento da teoria da contingência. Adotou-se aqui a classificação de Motta e Vasconcelos (2006) das Escolas de Administração:

- a) a Escola Clássica de Administração;
- b) a Escola de Relações Humanas e as teorias sobre motivação e liderança;
- c) o processo decisório nas organizações e o modelo Carnegie;
- d) a Escola Estruturalista e a teoria da Burocracia;
- e) a teoria dos sistemas abertos; e
- f) a teoria da contingência.

O objetivo dessa classificação justifica-se por facilitar o entendimento das teorias no que tange o comportamento organizacional (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Por fim, apresenta-se a concepção de **homem parentético** como alternativa a concepções centradas na racionalidade instrumental.

A escola clássica de administração

Ao contrário da crença generalizada, a Escola Clássica não ignorou as pessoas. Contudo, seu conjunto dominante de suposições as caracterizava como seres racionais e econômicos, que agiriam de modo a maximizar seus próprios interesses pessoais. O enfoque Clássico na prática gerencial lidava com as alternativas de estruturação das então novas formas de organização industrial, ensinava como o trabalho poderia ser delegado e coordenado e como as pessoas no interior dessas estruturas organizacionais poderiam ser motivadas (BOWDITCH; BUONO, 1992).

A concepção de homem para a Escola Clássica é a de que o homem era um ser eminentemente racional e que, ao tomar uma decisão, conhece todos os cursos de ação disponíveis, bem como as consequências da opção por qualquer um deles. Por essa razão, escolhe sempre a melhor alternativa e maximiza os resultados de sua decisão (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Taylor (1995, p.25), ao falar sobre a identidade de interesse de empregadores e empregados, elabora o modelo de homem da Escola Clássica. Para o autor, a administração científica tem a certeza de que o empregador e o empregado têm um único e mesmo interesse: a prosperidade de ambos. A prosperidade é então, a consequência daquilo que ambos mais almejam: para o empregador, baixo custo de produção e, para o empregado, altos salários.

Desta forma, o ser humano era visto como um ser simples e previsível, cujo comportamento não variava muito. Assim, incentivos financeiros adequados, vigilância constante e treinamento eram ações consideradas suficientes para garantir a produtividade. Este modelo de homem chamado a época de ***Homo Economicus*** pela economia clássica é definido como homem operacional na classificação de Guerreiro Ramos (1984).

Esta abordagem e modelo de homem refletem em um modelo de organização que requer, segundo Ramos (1984, p.5):

- a) um método autoritário de alocação de recursos, no qual o trabalhador é visto como ser passivo que deve ser programado por especialistas para atuar dentro da organização;
- b) um conceito de treinamento como uma técnica para “ajustar” o indivíduo aos imperativos da maximização da produção;
- c) uma visão de que o homem é calculista, motivado por recompensas materiais e econômicas e, como trabalhador, é psicologicamente diferente dos outros indivíduos;
- d) uma visão de que administração e teoria administrativa são isentas ou neutras;
- e) uma indiferença sistemática às premissas éticas e de valores do ambiente externo;
- f) o ponto de vista de que aspectos de liberdade pessoal são estranhos ao modelo organizacional; e
- g) um conceito de que o trabalho é essencialmente um adiamento da satisfação.

Sendo assim, o comportamento humano, para a Escola Clássica, não constituía um problema em si, ou seja, os comportamentos percebidos como inadequados pelos gerentes não eram vistos como

resultado de uma irracionalidade no comportamento dos indivíduos no trabalho, mas sim, como decorrentes de defeitos na estrutura da organização ou de problemas na sua implementação.

Se houvesse queda de produtividade, o elemento humano não era considerado, buscavam-se, nas estruturas organizacionais as causas dos erros. Os problemas comportamentais e organizacionais, de acordo com a Escola Clássica de Administração, era resultado da difícil operacionalização dos princípios de uma ciência da administração que estava sendo progressivamente construída, o importante era aperfeiçoar regras e estruturas (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

A escola de relações humanas e as teorias sobre motivação e liderança

Aos poucos, os estudos organizacionais foram mostrando que o ser humano não é totalmente controlável e previsível e que, portanto, há sempre um grau de incerteza associado à gestão de pessoas. O conceito que se tinha de ser humano se tornou cada vez mais complexo. Foi então, com a Escola de Relações Humanas, que o comportamento organizacional começou a receber maior atenção de pesquisadores e administradores.

Muitos estudiosos identificam as experiências de Hawthorne como o verdadeiro início da abordagem comportamental para a administração (DUBRIN, 2003).

Baseadas na tradição da teoria clássica, essas experiências foram conduzidas na fábrica da Western Electric, em Hawthorne, para avaliar o efeito das condições de trabalho na produtividade. Os pesquisadores descobriram que, não obstante o que fizessem com as

condições de trabalho, melhorando ou piorando-as a produtividade dos trabalhadores aumentava. Visto que as condições sob as quais essas pessoas realizavam seus trabalhos não explicavam a mudança na produtividade, os pesquisadores foram obrigados a buscar outros fatores no local de trabalho (BOWDITCH; BUONO, 1992). Um dos fatores que observaram foi que os integrantes do grupo de trabalho analisado haviam desenvolvido um moral elevado durante as experiências, o que parecia uma influência positiva do seu desempenho.

Uma análise mais profunda revelou três fatores básicos responsáveis pelo moral elevado do grupo, conforme Bowditch e Buono (1992):

- a) as trabalhadoras se viram como especiais e importantes para a administração por terem sido selecionadas para este trabalho de pesquisa;
- b) as mulheres desenvolveram bons relacionamentos interpessoais entre si e com seu supervisor, porque contavam com uma autonomia (liberdade) considerável para decidir sobre sua própria divisão do trabalho e seu próprio ritmo de atividade; e
- c) o contato social e o relacionamento fácil que surgiu dentro do grupo criou um ambiente de trabalho agradável.

Apesar das críticas quanto a falta de rigor científico deste experimento, ele demonstrou nos estudos organizacionais a importância do relacionamento social e lançou as bases para outros estudos comportamentais nas organizações. De acordo com Dubrin (2003) a Escola de Relações Humanas acreditava que existe uma conexão importante entre práticas gerenciais, moral e produtividade. Enquanto a Escola de Administração Científica pensava na solução

dos conflitos em termos de força, a Escola de Relações Humanas teve como base o aumento da lucratividade por meio da diminuição dos custos decorrentes dos conflitos internos da empresa (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Com o advento da Escola de Relações Humanas, surgiu uma alternativa para o homem operacional, o chamado homem reativo. Em comparação com os teóricos da escola Clássica, os teóricos da escola de Relações Humanas tinham uma visão mais sofisticada da natureza da motivação do homem. Eles não negligenciaram o ambiente social externo à organização e, por essa razão, definiram a organização como um sistema social aberto e perceberam o papel desempenhado, no processo de produção, pelos valores, sentimentos e atitudes. Todavia, de acordo com Ramos (1984), embora os humanistas fossem mais preocupados com os trabalhadores e mais informados sobre suas motivações, os objetivos continuaram os mesmos. Seu principal objetivo era o ajustamento do indivíduo ao contexto de trabalho e não seu crescimento individual.

Seguindo a Escola de Relações Humanas, surgiram novas teorias sobre motivação e liderança propondo reformas estruturais mais profundas nas organizações e dando corpo às teorias de recursos humanos como elas são hoje. Essas teorias baseiam-se, principalmente, nos trabalhos de Maslow, Mayo e Argyris e propõem reformas estruturais e métodos de trabalho diferentes dos propostos anteriormente para permitir ao ser humano, visto como detentor de necessidades psicológicas complexas, a autorrealização no ambiente de trabalho (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Ao contrário dos estudos desenvolvidos pelos psicólogos industriais em Hawthorne, os estudos de Maslow voltavam-se primordialmente para o estudo da teoria da personalidade e do desenvolvimento

humano, independente de preocupações com eficiência organizacional. Maslow (*apud* MOTTA; VASCONCELOS, 2006) identificou cinco formas distintas de necessidades não materiais, organizadas segundo uma ordem hierárquica a saber:

- a) Necessidades fisiológicas: são necessidades de abrigo, de comida e de dinheiro, por exemplo. Após satisfazê-las, o ser humano procurará satisfazer suas necessidades mais complexas;
- b) Necessidades de segurança: desejo de proteção e segurança contra perigo;
- c) Necessidades sociais: necessidade de filiação a grupos informais, de aceitação e de associação;
- d) Necessidades de estima: incluem as necessidades de ser respeitado, apreciado e reconhecido; e
- e) Necessidades de autorrealização: significa a concretização das potencialidades individuais, esta necessidade varia de pessoa para pessoa e ao longo do tempo.

A influência da teoria de Maslow fez-se sentir em outros trabalhos, sendo base de outras teorias sobre motivação e liderança. Dentre eles encontra-se a teoria X e Y de Douglas McGregor. Para McGregor (1973) há diferentes tipos de pressupostos sobre a natureza humana, e suas motivações correspondem a diferentes estilos de liderança. Para tanto, o autor descreve a teoria gerencial convencional denominando-a de “teoria X”. Por trás dessa teoria (MCGREGOR, 1973, encontram-se os seguintes postulados:

- a) o homem comum é por natureza indolente – trabalha o menos possível;
- b) é desprovido de ambição, detesta a responsabilidade, prefere ser conduzido;

- c) é essencialmente egocêntrico – indiferente às necessidades organizacionais;
- d) é naturalmente avesso a mudanças; e
- e) é crédulo, pouco inteligente e presa fácil do charlatão e do demagogo.

A teoria X não levava em consideração as necessidades sociais, de estima e de autorrealização descritas por Maslow. Desta forma, se o indivíduo demonstrava insatisfação e resistência no ambiente de trabalho, não era por ser indolente e preguiçoso, ao contrário, era por não encontrar incentivos para dedicar-se mais ao trabalho, por não encontrar na organização condições para satisfazer às suas necessidades mais complexas, base de sua realização e de sua integração no sistema (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

McGregor (1973, p.13) propôs uma teoria que se diferencia no que diz respeito à tarefa da administração do pessoal, baseada em pressuposições mais adequadas sobre a natureza e a motivação humanas:

- a) a administração é responsável pela organização dos elementos de uma organização produtiva – capital, matéria-prima, equipamentos, pessoal – que visa a fins econômicos;
- b) o pessoal não é, por natureza, passivo ou resistente às necessidades organizacionais, mas tornou-se assim, como resultado de experiências feitas em organizações;
- c) a motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidades, a presteza em conduzir o comportamento no sentido dos objetivos da organização são qualidades presentes no pessoal. Não foram nele inculcadas pela administração. Compete ou é da responsabilidade da administração tornar possível ao pessoal reconhecer e desenvolver por si próprio essas características humanas; e
- d) A tarefa essencial da administração é providenciar condições organizacionais e métodos de operação, de maneira tal que o

pessoal possa atingir seus próprios objetivos, orientando seus esforços no sentido dos objetivos organizacionais.

A teoria Y, por outro lado, é um conjunto alternativo e otimista de suposições. Elas incluem a ideia de que as pessoas aceitam a responsabilidade, são capazes de exercer o autocontrole, têm a capacidade de inovar e consideram o trabalho tão natural quanto o descanso e a diversão. McGregor argumentou que essas suposições descrevem com precisão a natureza humana em muito mais situações do que acreditam os gerentes (DUBRIN, 2003).

Conforme a ciência da administração foi evoluindo, a concepção de ser humano para as Escolas analisadas também evoluiu. Os estudos sobre o comportamento organizacional tornaram-se cada vez mais complexos, englobando mais características em uma concepção de homem cada vez mais humano e menos máquina. O modelo Carnegie (racionalidade limitada) articula esta concepção de forma sistematizada.

O processo decisório nas organizações e o modelo Carnegie

As reflexões empíricas acerca dos mecanismos psicológicos e sociais da tomada de decisão permitiram o desenvolvimento do chamado modelo Carnegie em contraposição ao modelo então predominante de racionalidade da economia clássica. O modelo decisório racional da economia clássica pressupunha, por parte de quem decide, um conhecimento absoluto de todas as opções disponíveis de ação. Com base nesse conhecimento e no processamento de todas as informações disponíveis, quem decide pode pesar todas as opções de ação possíveis e escolher a melhor, a opção ótima, de acordo com critérios e objetivos por ele determinados (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Já o modelo Carnegie (assim chamado porque Cyert e Simon o desenvolveram na *Carnegie Mellon University*) propõe que quem decide não pode ter acesso a todas as possibilidades de ação, contemplando todas as opções, tendo em vista a impossibilidade física de ter acesso a todas as informações e processá-las e o alto custo envolvido nesse processo. Devido à escassez de recursos, os gerentes e administradores contentam-se em obter um número limitado de informações, um nível satisfatório que lhes permita identificar os problemas e algumas soluções alternativas (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Com o modelo Carnegie, o foco dos estudos tornou-se relacional e interno, centrado na busca do entendimento de como se dá o processo de tomada de decisão nas organizações, e não mais nos seus aspectos motivacionais. Entretanto, continuava-se construindo e procurando compreender o ser humano nas organizações.

O modelo concebe o ser humano de modo mais modesto e realista e não como o ser onisciente do modelo econômico clássico. Mostra que os gerentes e quem decide possuem interesses, preferências e valores diferentes uns dos outros. Assim, de acordo com seus interesses políticos, os que decidem nas organizações formam coalizões de poder e alianças políticas, e as soluções devem ser negociadas continuamente. De acordo com Motta e Vasconcelos (2006) pode-se depreender destes estudos que a racionalidade ou lógica de decisão de um indivíduo é influenciada pelo seu presente e pelo seu passado, ou seja, a lógica de decisão de um indivíduo é influenciada por um efeito de posição (ela depende da posição que o indivíduo, como ator social, ocupa em um contexto de ação específico e que condiciona o seu acesso às informações pertinentes) e por um efeito de disposição (a decisão depende das características mentais, cognitivas e afetivas do indivíduo que decide, características estas que são em parte pré-formadas por sua socialização passada) (BOUDON *apud* MOTTA;

VASCONCELOS, 2006).

Por considerar as limitações, sentimentos e cognições do ser humano nas organizações, o modelo Carnegie chega a uma visão de homem altamente complexa, diferente do ***Homo Economicus*** que se baseia no modelo decisório racional da economia clássica.

A escola estruturalista e a teoria da burocracia

A Escola Estruturalista adotou uma abordagem indutiva ao estudo das organizações. Ao invés de criar um modelo conceitual da estrutura organizacional e depois generalizar para todas as organizações, examinou um número diversificado de organizações para determinar empiricamente os elementos estruturais comuns que poderiam caracterizar a forma como as organizações funcionam na realidade (BOWDITCH; BUONO, 1992). Um dos principais representantes desta abordagem é Max Weber, sociólogo alemão que viveu entre 1864 e 1920, e descobriu empiricamente os aspectos básicos que caracterizavam o tipo ideal de organização, que ele chamou de burocracia.

Weber concebia a burocracia como um tipo de organização que se desenvolveu de modo racional para ensejar o funcionamento eficiente da sociedade ou da economia numa situação com exigências que aumentavam rapidamente. Segundo ele, a burocracia representa um estilo característico da administração pública moderna, no sentido de a atividade ser regulamentada segundo regras e exercida por pessoas com qualificações específicas para isso. Estas pessoas trabalham sob uma hierarquia na qual a autoridade é sistematicamente imposta e apoiada em documentos oficiais; as atividades são orientadas de maneira moderna e especializada, por funcionários que foram longa

e adequadamente preparados; e os novos membros são admitidos mediante seleção feita pelos funcionários em exercício (*apud* KOLASA, 1978).

De acordo com Motta e Vasconcelos (2006), no paradigma weberiano, as crenças e valores dos indivíduos seriam os limites à sua capacidade de ação e à sua escolha, uma vez que pré-estruturariam sua ação. Porém, nesses limites, o homem é considerado um ser, em princípio, livre para decidir sobre o curso de suas ações ou decidir abster-se de agir. Assim, as ações do homem não são inteiramente predeterminadas. Até na situação mais coercitiva, um homem pode decidir não agir conforme lhe é ordenado, se estiver disposto a aceitar as consequências da desobediência (SCHUTZ *apud* MOTTA; VASCONCELOS, 2006). A burocracia é uma tentativa de formalizar e coordenar o comportamento humano por meio do exercício da autoridade racional-legal para atingir os objetivos organizacionais gerais.

Para Merton (*apud* MOTTA; VASCONCELOS, 2006) a estrutura burocrática introduz transformações na personalidade dos seus participantes que levam à rigidez, às dificuldades no atendimento aos clientes e à ineficiência, transformações essas responsáveis pelo que chama de disfunções ou consequências imprevistas. Para o autor, toda ação social produz um paradoxo básico, tendo consequências contraditórias, pois para cada efeito desejado de uma ação existe uma série de efeitos secundários, não desejados que se contrapõem aos efeitos buscados pelo indivíduo ao agir. A existência dessas contradições provoca tensões nas organizações que conduzem a fenômenos como a resistência organizacional e a emergência de conflitos.

Nesse contexto, o homem é caracterizado como **homem**

organizacional, em uma sociedade moderna e industrializada caracterizada por um número muito grande de organizações, e ele passa a depender delas para nascer, viver e morrer. O homem organizacional é um indivíduo flexível, resistente a frustrações, capaz de adiar recompensas e com desejo permanente de realização. Ele participa simultaneamente em vários sistemas sociais e transita entre papéis sociais; ele é habilitado a mudanças rápidas e contínuas, sendo político e agindo estrategicamente para a realização de suas metas e objetivos organizacionais (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

A teoria dos sistemas abertos

De acordo com a abordagem sistêmica, surgida no início dos anos 60, a organização é um conjunto de papéis e comportamentos interrelacionados. Esta abordagem enfatiza mais os papéis que as pessoas desempenham do que as próprias pessoas, entendendo-se papel como um conjunto de atividades associadas a um ponto específico do espaço organizacional, que pode ser chamado de cargo ou função (KATZ; KAHN, 1978). No interior de um conjunto de papéis, um indivíduo exerce determinadas ações para relacionar-se com os demais e tais ações compõem o comportamento da função. Além disso, cada participante de um conjunto de funções possui determinadas expectativas quanto à função dos demais, e procura comunicá-las àqueles. Assim, cada participante percebe e interpreta essas expectativas no sentido de alterar ou reforçar o seu comportamento da função. Por sua vez, esse comportamento vai alterar ou reforçar as expectativas da função dos demais.

Para Kohn et al (*apud* MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 184) a estrutura organizacional, a especialização funcional, a divisão de trabalho e o sistema formal de recompensas determinam em grande parte o que uma pessoa deve fazer na organização. Assim,

as condições organizacionais que definem a posição de uma pessoa também definem sua experiência organizacional, suas expectativas, e pressões que esta experiência e estas expectativas lhe impõem. Em outro sentido, as propensões pessoais, os valores, as angústias e os hábitos individuais também afetam o sistema de papéis de várias formas. Algumas características pessoais, por exemplo, são mais associáveis a determinados comportamentos e papéis sociais, além disso, cada indivíduo reage a pressões externas de forma individual, o que implica o fato de que essas pressões são recebidas e afetam de forma diferente pessoas distintas. Por fim, a forma como uma pessoa se comporta no sistema de papéis reflete-se no seu comportamento futuro, podendo alterá-lo ou reforçá-lo, mas isto também influenciará sua personalidade e relações com os demais.

Compartilhando dessa visão de que a estrutura regula padrões, Ranson, Hinings e Greenwood (1980) caracterizam-na como constituída e constitutiva. Para os autores, a estrutura é continuamente produzida e recriada em interação e ainda modela essa interação. Ou seja, está diretamente ligada a interesses individuais. Estes, por sua vez, formam um sistema já que são impostos e atingidos através da organização e de seus membros, que também possuem interesses que interagem.

Devido aos diferentes papéis sociais que o ser humano exerce, é natural o surgimento de conflitos, que podem ser genericamente chamados de conflitos de papéis. Na Visão de Katz e Kahn (1978) inclusive, estes conflitos podem se dar inter e intrapapel. Estes conflitos podem ocorrer quando as expectativas da função de um participante e do conjunto forem incompatíveis entre si; quando as expectativas de dois ou mais participantes do conjunto forem incompatíveis; quando as expectativas de uma função forem incompatíveis com as expectativas de outra desempenhada pela mesma pessoa; entre outros (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Encontra-se aqui, um conceito de homem que tem conflitos de papéis a resolver e expectativas de funções determinadas por um contexto organizacional, vivendo em um sistema aberto e que é influenciado por três classes de variáveis: organizacionais, de personalidade e de relações interpessoais.

A teoria da contingência

No final da década de 1960, os estudos sobre o comportamento organizacional passaram a enfatizar a dificuldade da aplicação de práticas universais à administração de pessoas. Gerentes e profissionais passaram então a ser encorajados a examinar diferenças individuais e situacionais antes da decisão sobre o curso de uma ação, o que configura a proposta básica da chamada teoria da contingência. Conforme Bowditch e Buono (1992) existem três ênfases principais na abordagem contingencial aos estudos da administração: uma se baseia intensamente no planejamento de sistemas e enfatiza que não há uma solução ideal; outra se concentra no projeto de organizações para tecnologias e ambientes econômicos diferentes; a última focaliza o estilo de liderança e o comportamento das pessoas no ambiente organizacional.

A proposta desta última corrente é que, ao invés de tomar uma abordagem básica à respeito por exemplo, da liderança em todas as situações, o estilo de liderança deve variar de acordo com fatores como a natureza do relacionamento entre o líder e os membros do grupo, o grau de estruturação da tarefa, o poder (formal e pessoal) que o líder possui, a capacidade e disposição dos subordinados para assumir responsabilidades e assim por diante.

De acordo com Covey (2005) a eficácia de um líder, voltado tanto para tarefas quanto para relações, na teoria da contingência, depende

da situação. Os programas de treinamento de liderança que são embasados nesta teoria ajudam o líder a identificar sua orientação e a ajustar-se melhor aos aspectos favoráveis ou desfavoráveis da situação.

Desta forma, o homem é visto como um ser complexo que possui necessidades intrínsecas, mas que também sofre influências externas, podendo o seu comportamento ser visto como uma variável ora dependente ora independente no contexto da organização.

A concepção de homem parentético

Enquanto as teorias administrativas emergiam em um contexto social em que as organizações formais, principalmente as de caráter econômico, exerciam um forte papel no processo de socialização dos indivíduos, Guerreiro Ramos afirmava ser urgente a tomada de consciência dos efeitos da organização formal “sobre a vida humana”, pois compreender estes efeitos tornaria a existência humana livre de boa parte das “servidões” que elas causavam aos homens, tanto individualmente como em conjunto (AZÊVEDO; ALBERNAZ, 2006).

O comportamento organizacional tem sido encarado, pesquisado e ensinado a partir de uma matriz conceitual que é, essencialmente, uma expressão da ideologia do mercado, por esta razão é importante separar a concepção de natureza humana das influências unilaterais do sistema de mercado (CRUZ JÚNIOR, 1988).

Neste contexto, surge a concepção de **homem parentético**. O adjetivo “parentético” é derivado da noção de Edmund Husserl de “em suspenso” e “parênteses” na sua distinção feita entre atitude natural e atitude crítica (ou redutora) a atitude crítica “coloca entre parênteses a

crença no mundo comum, permitindo ao indivíduo alcançar um nível de pensamento conceitual e, portanto, de liberdade”. Desta forma, a atitude parentética é definida pela “capacidade psicológica do indivíduo de separar a si mesmo de seu ambiente interno e externo” (RAMOS, 1984, p.8). Esta atitude coloca a liberdade no centro de articulação do homem no mundo.

Esse homem, segundo Ramos (1984) não iria esforçar-se demais para obter sucesso, segundo os padrões convencionais, como faz aquele que quer progredir na carreira. Ele daria grande importância ao eu e teria urgência em encontrar um significado para a vida. Não aceitaria sem críticas, padrões de desempenho, embora pudesse ser um grande empreendedor quando lhe atribuísem tarefas criativas. Iria esforçar-se para influenciar o ambiente, para retirar dele tanta satisfação quanto pudesse. E seria ambivalente com relação a organização visto que compreenderia que as organizações são limitadas pela racionalidade instrumental/funcional devendo, por conseguinte, ser tratadas segundo os termos relativos as mesmas (RAMOS, 1984).

Considerações finais

Conclui-se que as teorias contemporâneas sobre as organizações que apresentam tendências comportamentalistas são herdeiras das Escolas analisadas. Certos antecedentes dos conceitos atuais podem ser facilmente identificados; em outros casos, a relação pode ser mais remota e menos latente. Mesmo elementos da gerência científica (embora em menor grau) podem ser percebidos em algumas formulações atuais da teoria das organizações (KOLASA, 1978).

Deste modo, as teorias das organizações podem ser consideradas postulados de comportamento humano. Conforme March e Simon (1979), cada proposição sobre as organizações contém, expressa ou

implicitamente, uma série de pressupostos relativos às propriedades dos seres humanos a serem considerados quando se pretende explicar o seu comportamento nas organizações. Tais proposições podem ser agrupadas em três grandes classes, proposições, pressupondo que:

os membros da organização, especialmente os empregados, são essencialmente instrumentos passivos, capazes de executar o trabalho e de receber ordens, mas sem poder de iniciativa e sem exercerem influência imbuída de qualquer significação.

os membros trazem para a organização atitudes, valores e objetivos; que precisam ser motivados ou induzidos para participarem do sistema de comportamento da organização; que há um paralelismo imperfeito entre os objetivos dos indivíduos e os da organização; e que conflitos entre objetivos, reais ou potenciais fazem com que os fenômenos de poder, as atitudes e a moral adquiram importância capital para a explicação do comportamento na organização.

os membros da organização são pessoas que decidem e resolvem problemas, e que os processos de percepção e raciocínio são básicos para a explicação do comportamento nas organizações.

March e Simon (1979) afirmam ainda que não há contradição entre esses três grupos de pressupostos. Para os autores, os seres humanos são tudo isso e talvez ainda mais. Uma teoria adequada do comportamento humano nas organizações terá que levar em conta seus aspectos instrumentais e racionais, suas motivações e atitudes. Talvez, este “ainda mais” esteja sendo completado pelos anseios e pela busca da emancipação do homem parentético, sua visão crítica e capacidade de análise. De acordo com Ramos (1984) está surgindo uma abordagem parentética para o desenho organizacional, mas estão as organizações atuais preparadas para isso?

Desenvolver uma visão de homem integral e complexo, que busca

sua emancipação, que não se entrega totalmente a organização, capaz de criticar e influenciar o ambiente a favor de sua satisfação não é tarefa fácil. Estão as organizações preparadas para lidar com este indivíduo? Estão dispostas a desenvolver seu pessoal como homens parentéticos?

Em um mundo dominado pela razão instrumental, as organizações influenciam os indivíduos no nível mais profundo de sua personalidade – no nível inconsciente – e podem infantilizá-lo a fim de controlá-lo e assim conseguir um maior rendimento (PAGÈS, 1987). Pode-se afirmar que pelo menos as teorias do comportamento organizacional já atingiram um grau de maturidade suficiente para demonstrar que cabe, principalmente aos gestores e as organizações, desenvolver suas próprias visões de homem, respeitando suas potencialidades, limitações e principalmente sua humanidade.

Ainda, no atual contexto de globalização, verifica-se cada vez mais a diminuição do emprego estável e o aumento da precarização através da flexibilização, terceirização, home office, etc. Neste cenário, uma tendência que se destaca, concomitantemente, é o discurso em relação a necessidade de empregabilidade e empreendedorismo do trabalhador.

Percebe-se que o discurso sobre a empregabilidade do trabalhador busca camuflar, por meio de uma “pseudo” necessidade individual, um problema mais amplo: a crise da sociedade salariada e o consequente processo de desfiliação social pelo qual passam os indivíduos (CASTEL, 1998). Este fato, ilustra o quanto uma visão de homem imanente ao trabalho extrapola o universo organizacional e, ainda, permeia toda a sociedade, incluindo a educação e a cultura, moldando a subjetividade das pessoas.

Desta forma, destaca-se novamente, a necessidade de crítica à centralidade do mercado (RAMOS, 1989). Necessidade justificada pela “ditadura” do mercado, que determina como e o que as pessoas devem pensar, viver e sentir, limitando a complexidade do ser humano a uma realidade econômico-financeira. Neste sentido, é muito bem-vinda a reflexão sobre o homem parentético, um ser complexo, crítico e analítico não só no universo do trabalhador, mas também do cidadão, visto que estes são indissociáveis.

Referências

AZÊVEDO, Ariston; ALBERNAZ, Renata Ovenhausen. A antropologia do guerreiro: a história do conceito de “homem parentético”. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2006, Porto Alegre. **Encontro nacional de estudos organizacionais**. São Paulo: ANPAD, 2006.

BOWDITCH, James L. BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992.

CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social**: uma crônica do salário. Petrópolis: Vozes, 1998.

COVEY, Stephen R. **O 8º hábito**: da eficácia a grandeza. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Frankley Covey, 2005.

CRUZ JÚNIOR, João Benjamin da. Organizações e administração de entidades públicas: aspectos políticos, econômicos e sociais de um paradigma emergente. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, vol. 22, No.3, 1988, p. 3-21.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

RANSON, Stewart; HININGS, Bob; GREENWOOD, Royston. The structuring of organization structure. **Administrative Science Quarterly**. Mar, 1980. vol.25.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KOLASA, Blair J. **Ciência do comportamento na administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

MARCH, James G. SIMON, Herbert A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 1979.

MCGREGOR, Douglas. **Motivação e liderança**. São Paulo: editora brasiliense, 1973.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabela Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

PAGÈS, Max. **O Poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

_____. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

_____. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, vol.18, No.2, 1984, p. 3-12.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios da administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

Poder e controle nas organizações: a constituição do vínculo social comum

José Henrique de Faria

Introdução

O conceito de poder, como já exaustivamente demonstrado (FARIA, 2004a), é um dos mais antigos e polêmicos da filosofia e das ciências humanas. É um conceito que, até mesmo por este motivo, é expresso em diferentes epistemologias, de diferentes perspectivas teóricas e em diversas disciplinas ou áreas do conhecimento.

Sem a pretensão de esgotar as relações mencionadas entre epistemologia, teoria e áreas do conhecimento, o Quadro 01 mostra algumas destas possibilidades. Como se pode notar, considerando que as matrizes ou, como afirma Bachelard (2006), regiões da matriz epistemológica, são as seis mencionadas, há uma relação entre as teorias expressas nas diversas áreas do conhecimento com as matrizes epistemológicas que lhes correspondem. Assim, não se trata, apenas, de afirmar que o conceito de poder é multidisciplinar. É igualmente multiteórico e multiepistemológico. Do mesmo modo, é preciso cautela quando se afirma que tal conceito é interdisciplinar.

De fato, o conceito de poder somente pode ser interdisciplinar se estiver ao abrigo de uma mesma região ou matriz epistemológica. Neste sentido, não há como operar uma conciliação simples de conceitos nos quais o poder é tratado como atributo individual, ou como informação, ou dinheiro, ou capacidade de repressão,

ou autoridade, ou influência ou, ainda, um lugar (direção de uma organização, do governo, do Estado), muito embora possa ser todas estas coisas e ao mesmo tempo. É necessário que a realidade tenha primazia na construção do conceito e, sendo assim, é preciso que o conceito de poder seja capaz de refletir estas várias situações sem misturar funcionalismo com materialismo histórico e dialético, positivismo com fenomenologia.

Poder tem relação com controle? Pretende-se mostrar aqui que estas relações não apenas existem, como são bastante intensas, a ponto de ser possível afirmar que o poder demanda controle tanto quanto o controle demanda poder. Poder e controle têm relação com vínculo social?

O objetivo deste estudo será o de, partindo dos conceitos de poder e de relações de poder e dos conceitos de controle, níveis e mecanismos de controle, fazer uma reflexão sobre se e como o poder e o controle estão na base da formação do vínculo social comum nas organizações. Para enfrentar esta proposição, a ênfase será na abordagem originária da psicossociologia (psicanálise social) em função da temática do vínculo social. O conceito de poder a ser adotado aqui é o que já se expôs em outro texto (FARIA, 2004a). É importante esclarecer desde já o viés analítico, porque “no âmbito da teoria das organizações e das teorias de gestão, o uso do termo ‘poder’ nem sempre vem acompanhado de seu conceito (...). Embora o conceito de poder seja fundamental para a compreensão das relações de poder que se operam no âmbito das organizações, nem sempre tem sido útil nessas análises como potencialmente deveria. Frequentemente, o conceito de poder não só é utilizado como sendo equivalente aos de liderança, influência, autoridade ou coerção, como é usado com mais de um sentido ao mesmo tempo”.

Regiões da Matriz Epistemológica		Positivismo	Funcionalismo	Estruturalismo	Fenomenologia	Materialismo Histórico e Dialético (MHD)	Empirio-crítico
Áreas do Conhecimento	Teorias						
Organizações	Gerencial	X	X				X
	Institucionalista		X	X	X		
	Dos Sistemas		X	X			X
	Crítica				X	X	
	Outras						
Economia	Clássica ou Liberal	X					X
	Marxista				X	X	
	neoclássica	X	X				X
	Keynesiana		X	X	X		
	Neoliberal	X	X	X			X
	Outras						

Ciências Políticas, Humanas e Sociais	Da Organização Social	X	X	X	X	X	X
	Do Estado	X	X	X	X	X	
	Dos Partidos Políticos	X	X	X	X	X	X
	Das Classes Sociais	X	X	X	X	X	
	Outras						
	Comportamental	X					X
	Sócio-Histórica				X	X	
	Genética			X			
	Cognitivista			X	X		
	Psicossocial			X	X	X	
	Psicanalítica			X	X		
	Outras						
Direito	Penal	X	X	X			X
	Constitucional	X	X	X		X	
	Cível	X	X			X	X
	Administrativo	X	X	X			X
	Público e Privado	X	X	X		X	X
	Outras						
Letras e Educação	Linguística	X	X	X	X	X	X
	Pedagogia(s)	X	X	X	X	X	X
	Outras						

QUADRO 1 - Relações entre Epistemologia, Teoria e Áreas do Conhecimento.

Trata-se, assim, na análise da relação poder, controle e vínculo social comum, de destacar o componente teórico da psicossociologia em sua versão aproximada com o freudo-marxismo, tal como substancialmente sugerido por Fromm (1963; 1971; 1975; 1976;

1983) e pela Escola de Frankfurt, com a psicanálise do vínculo, tal como proposta por Enriquez (1990), ambas ao abrigo da região do MHD da matriz epistemológica.

Sobre o conceito de poder e relações de poder²⁴

O “poder pode e deve ser entendido como uma práxis não apenas relacional, mas uma práxis cuja natureza fundamenta-se em uma interação, complexa e contraditória, entre os sujeitos coletivos da ação”. Poder, portanto, é uma capacidade ou condição de mobilização, pois não há como dissociar o poder de um coletivo organizado da inclinação a exercê-lo, que provém da própria condição humana da vida em coletividade. Neste sentido, pode-se conceituá-lo da seguinte forma:

Poder é a capacidade que tem uma classe social (ou uma sua fração ou segmento), uma categoria social ou um grupo (social ou politicamente organizado) de definir e realizar seus interesses objetivos e subjetivos específicos, mesmo contra a resistência ao exercício desta capacidade e independentemente do nível estrutural em que tal capacidade esteja principalmente fundamentada. A finalidade dos grupos sociais é transformar seus interesses objetivos e subjetivos em interesses dominantes, razão pela qual os mesmos investirão suas energias políticas no acesso ao comando das principais estruturas da sociedade para viabilizar a realização de tais interesses e desencadear todos os mecanismos de controle social disponíveis para garantir o sucesso deste empreendimento. O exercício do poder, portanto, adquire continuidade e efetividade política quando do acesso do grupo ou da classe social ao comando das principais organizações, das estruturas institucionais ou políticas dominantes na sociedade, inclusive aquelas

²⁴ Este item está plenamente baseado em trabalho anterior (FARIA, 2004a), razão pela qual as reproduções não estão citadas.

criadas como resultado de um processo de transformação, de maneira a pôr em prática ou a viabilizar tal exercício.

Isto significa que é a partir da capacidade de mobilização em torno das relações sociais organizadas que os grupos e classes sociais²⁵ podem ter acesso ao comando das instituições com a finalidade de mantê-las ou transformá-las e não o contrário. As relações de poder são, assim, instituintes dos interesses objetivos e subjetivos dos sujeitos coletivos e não instituídas pelas crenças ou valores da sociedade, embora não surjam abruptamente na história individual, pois são decorrentes do processo relacional matricial da ontogênese, ou seja, são instituintes dos interesses objetivos e subjetivos dos sujeitos coletivos, mas também instituídas pelos interesses objetivos e subjetivos dos indivíduos em suas origens existenciais.

Os interesses objetivos e subjetivos específicos são aqueles de natureza econômica, jurídico- política, sócio-cultural, ideológica e psicossocial, definidos pelos grupos sociais como sendo indicativos de sua própria condição. Neste sentido, o poder não é uma condição individual e tampouco um atributo coletivo. Trata-se de uma capacidade coletiva e, como tal, deve ser adquirida, desenvolvida e mantida, sendo que os indivíduos inserem-se em suas relações a partir de vínculos e atividades que desempenham no âmbito coletivo, de forma orgânica ou não, podendo influir, coordenar, liderar, representar, organizar e mesmo conferir legitimidade.

A presente definição se situa em uma perspectiva na qual os comportamentos dos sujeitos se encontram inseridos no interior de uma associação ou uma organização na qual prevalecem relações de

²⁵ Deste ponto em diante, apenas por uma questão de comodidade, será adotada a formulação genérica de grupo social. Isto não significa abandonar os conceitos de classe social e de conflitos de classes, quando as relações de poder alcançam este âmbito.

autoridade (formal ou informal) ou na qual prevalecem os vínculos de pertença, de forma que os objetivos, os interesses ou os valores de tais sujeitos cristalizam-se em uma relação na qual está colocada, desde o início, a problemática da legitimidade coletiva, ainda que sua construção não venha a seguir os mesmos pressupostos. O conceito proposto diz respeito às relações produzidas pelas práticas sobre a unidade das estruturas organizacionais ou de formações sociais, as quais se manifestam tanto sobre os elementos que constituem seus suportes e garantem sua coesão, com base ou não na legitimidade, quanto sobre aqueles que implicam em sua reestruturação ou mesmo seu aniquilamento, pois ainda que haja vínculos promotores de uma unidade coesa, a mesma é passível de rompimento parcial, total ou definitivo: um grupo social não possui poder para sempre e tampouco seus interesses, estratégias e direção são sempre os mesmos. O que vai determinar a permanência e a direção são as práticas dos grupos sociais, ou seja, as práticas coletivas nas quais estão contidas as ações individuais.

A capacidade de definir e realizar interesses não se restringe à condição interna do grupo social, ainda que a mesma seja fundamental. Tal capacidade depende igualmente da capacidade de outros grupos sociais. Assim, pode-se afirmar que:

I. Um grupo social definirá e realizará seus interesses devido às relações que se desenvolvem entre os sujeitos que o constituem, em um processo dinâmico e dialético, no qual as contradições vão dando forma a esta unidade não monolítica, pois não só os indivíduos formulam e mantêm esta capacidade quanto são determinados por ela (o que garante a coesão da unidade), ao mesmo tempo em que, por força das relações e das práticas de grupos sociais ou de seus conflitos internos, podem reformular ou reestruturar tal capacidade,

redefinindo uma nova coesão da unidade do grupo social, ou desagregando-a definitivamente;

II. A capacidade de um grupo social de definir e realizar seus interesses, condição necessária para o exercício do poder deste grupo, depende das capacidades de outros grupos sociais de definirem e realizarem os seus, de forma que a efetividade do poder de um grupo depende diretamente da efetividade do poder de outros grupos no âmbito da determinação das práticas e nos limites fixados por estas práticas de outros grupos. Um grupo social, portanto, não possui um poder ilimitado. Seus limites estão fixados tanto por suas condições internas quanto pelas relações externas e, no sentido das práticas, tais limites serão mais restritos ou mais amplos quanto mais efetivas forem a coesão da unidade interna e as estratégias das lutas externas.

Os interesses, da maneira aqui empregada, são interesses objetivos e subjetivos e referem-se à sua expressão coletiva, à prática coletiva e não a conduta ou a motivações de comportamentos dos sujeitos. Os interesses individuais, embalados pelo sujeito, por seu papel ou situação no interior do grupo social a que pertence, consistem em expectativas de ação, que somente adquirem sentido quando tomadas pelo grupo como interesse coletivo no âmbito de suas práticas.

No sentido exposto, portanto, a capacidade essencial é a de definir os interesses, pois à medida que um grupo social adota e/ou realiza interesses que não os seus, estabelece-se uma perda de identidade e uma subordinação, consentida ou decorrente de sua falta de condição primária de estabelecer sua própria identidade.

A efetivação dos interesses definidos, sua viabilização ou concretização depende igualmente da capacidade de realizar.

O exercício do poder é a sua concretização, de maneira que o sentido do poder somente pode ser compreendido quando das relações de poder, quando das práticas. Deste modo, é oportuno fixar que a capacidade de definir os interesses depende de um conjunto de fatores.

O exercício do poder refere-se à condição objetiva e subjetiva da ação e da mobilização coletiva. Isto significa que se deve também tratar das fontes subjetivas do poder objetivo, que se deve compreender o lugar individual em que o coletivo se constitui e o lugar do indivíduo na constituição coletiva. As condições subjetivas têm importante significado no desenvolvimento de processos coletivos, retraindo-os ou desenvolvendo-os. A condição subjetiva contém seus próprios pressupostos, com densidade histórica no mundo que a organiza enquanto tal e não como algo aleatório, pois a história igualmente articula e organiza o aparato psíquico e a racionalidade, de maneira que o sujeito encontra-se integrado nas relações objetivas e subjetivas que produzem as condições materiais de sua reprodução enquanto sujeito (ROSITCHNER, 1989).

Desta forma, é preciso tanto encontrar o coletivo no sujeito como o sujeito na construção coletiva de sua própria atividade, ou seja, não há como compreender totalmente o subjetivo se não se chegar ao campo coletivo das determinações históricas. Não há como entender o modo como o coletivo se dispôs, ao longo do processo civilizatório, sem entender a condição humana com sua dotação inata, instintiva. A estrutura subjetiva funciona como uma forma de organização das pulsões inconscientes e daquelas ditadas pelo império da vida social, de maneira que como cada sujeito se constitui historicamente pelo modo como produz as suas condições materiais de vida, seu aparato psíquico reproduz e organiza sua individualidade adequando-a ao sistema social, de acordo com suas condições (inter)subjetivas, para

viabilizar sua vida dentro dele.

O campo coletivo é o lugar onde se operam as transformações sociais, todavia isto não significa nem que tal campo seja apenas a soma das individualidades que o compõe e tampouco que funcione independente delas. O campo coletivo é o resultado das relações entre as individualidades e suas subjetividades, ele mesmo, ao mesmo tempo, determinando o aparato psíquico relativamente adaptativo dos indivíduos que o constitui, de forma que sua função de transformação nasce da autonomia dos sujeitos que constituem sua natureza, dando sentido a estes desejos, orientando-os politicamente, reprimindo uns e fortalecendo outros que representam a vontade dominante deste campo coletivo.

O sujeito se constitui no coletivo a partir de uma elaboração entre objetividade e (inter)subjetividade, elaboração esta que não se dá sem luta. Trata-se, portanto, de um processo bastante complexo e dinâmico, no qual é mais fácil observar resultados do que propriamente o seu desenvolvimento, levando muitas investigações sobre poder a tratá-lo apenas pelo que se pode ver ou a negar a estas relações um caráter concreto.

É fundamental, no sentido indicado por Rozitchner (1989, p. 26-31), considerar que a materialidade psíquica, que está na base do exercício do poder coletivo, “supõe a aparição de estruturas significativas que a convertam em um lugar onde o histórico que a produz se apresente como lugar contraditório de seu acesso ao mundo dos homens”. Este aparato, destinado a “produzir a capacidade de atuar no mundo dentro do qual o indivíduo se encontra”, possui um extremo sensível e culmina em outro extremo racional, correspondendo a uma “forma mediadora entre o sujeito e a estrutura do sistema histórico-social”.

Deste modo, toda a condição de definição dos interesses coletivos é atravessada pela relação entre a objetividade e a (inter)subjetividade, entre as individualidades e o campo coletivo em que as mesmas se expressam, de forma que o que se encontra definido é o resultado desta dinâmica, resultado este que também possui sua própria dinâmica contraditória.

A capacidade de realizar os interesses definidos, por seu turno, também depende de um conjunto de fatores, chamados de bases, fundamentos ou de recursos do exercício do poder (Quadro 2). Tais bases podem ser agrupadas, essencialmente, em quatro dimensões, não excludentes, mas não necessariamente dependentes e tampouco sequencialmente ordenadas. São elas:

I. As articulações políticas: suas estratégias e programas, a que corresponde o desenvolvimento de competências políticas; a divulgação, através dos aparelhos, da ideologia, a que correspondem toda a trama da posse, uso e disseminação de informações e o domínio do sistema de comunicação; as atitudes ocultas, que se processam à margem do sistema institucional, nos bastidores, em “segredo”, que dizem respeito ao psiquismo dos sujeitos e do grupo ou aos compromissos não formalizados que visem garantir apoio político e que não podem ser manifestos na instância coletiva;

II. A autoridade legítima, tal como definida por Weber (legal, tradicional ou carismática);

III. A coerção (direta, indireta e sutil), geralmente, utilizada quando os demais mecanismos ou bases não lograram garantir a consecução dos objetivos, pois se trata de uma base politicamente muito onerosa;

IV. O simbólico/imaginário, base relativa aos aspectos da influência (que facilita ou impede a ação) e da subjetividade, em que valores, interpretações e suposições são utilizados para dar suporte às ações.

BASES	TIPOS		
(I) ARTICULAÇÃO POLÍTICA	Orgânica	Oportunista	Encoberta
	Ideológica Estratégica	Pontual Circunstancial Tática	Oculto Inominável de Bastidores
(II) AUTORIDADE	Legal	Tradicional	Carismática
	Racional Burocrática	Patrimonialista Paternalista	Exemplaridade Heroísmo Liderança
(III) COERÇÃO	Direta	Indireta	Sutil
	Explícita Repressiva	Implícita Recalcante	Sofisticada Manipulativa
(IV) SIMBÓLICO/ IMAGINÁRIO	<i>Por Influência</i>	<i>Subjetivo</i>	<i>Intersubjetivo ou Inconsciente</i>
	Positiva Negativa	Introjeção de Valores Interpretações	Desejos Projeções Transferências

QUADRO - As Bases das Relações de Poder.

Sendo as relações de poder uma capacidade coletiva de definir e realizar interesses objetivos e subjetivos específicos, isto não significa

que o resultado prático da aquisição de tal capacidade seja apenas resultado de elaborações racionais (conscientes) voltadas ao interesse coletivo. De fato, não é propriamente no plano manifesto das relações que se deve procurar as motivações subjetivas e subjetivas, inclusive as inconscientes, pois que elas se encontram expressas tanto nas formulações quanto nas realizações, de forma que todo o aparato objetivo racional constitui um momento do processo, que é aquele da legitimação, da publicização, do manifesto.

É nesta dinâmica oculto-manifesto que se definem os termos da operação dos controles, ou seja, são as relações de poder que permitem operar as diversas formas de controle nas organizações.

O grau de efetividade do exercício do poder, ou a magnitude de seu volume, está relacionado à composição entre as capacidades de definir e de realizar, sendo mais efetivo quanto melhor ou mais otimizada tal composição tendo em vista as circunstâncias dadas pela própria dinâmica das relações. Isto não significa que o fato da possibilidade do emprego da coerção não ter, por si mesmo, em última instância, certa garantia de efetividade. Tal garantia não é permanente, pois se assim o fosse nenhuma ordem ou formação social seria transformada ou superada, mas é muito relevante.

O conceito proposto sugere que, em termos de exercício, o poder somente será contínuo e importante se resultar do acesso do grupo social ao comando das principais estruturas da sociedade e das organizações. Aqui, exatamente, aparecem duas contradições fundamentais: as formas de controle presentes nas organizações e as formas de acesso ao seu comando. No primeiro caso, como se sabe, as organizações visam controlar para produzir seus resultados, desenvolvendo, para tanto, mecanismos de controle objetivos e subjetivos sobre a estrutura e sobre os sujeitos. Assim, a contradição aparece quando o acesso ao

comando das organizações tanto é necessário ao exercício do poder, quanto se constitui em seu limite.

O grupo social necessita de uma forma organizada de exercício do poder e, portanto, é levado ao domínio destas estruturas. Tem-se, assim que:

- I. Se a prática do grupo social vale-se de suportes autoritários, a estrutura organizacional servirá como cobertura política, técnica e institucional para o poder;
- II. Se a prática social funda-se em suportes democráticos, a lógica da organização, com suas hierarquias, disciplina, normas, divisões e funções, pode constituir-se em empecilho à gestão democrática, limitando a ação do grupo social, especialmente porque outros grupos sociais disputarão os mesmos espaços políticos, ensejando uma luta interna que demanda do grupo no comando ações de defesa e ataque, através de mecanismos de controle, os quais tendem a se revelar autoritários.

Deste modo, a mesma organização que viabiliza o projeto do grupo e cujo domínio o mobiliza é a que lhe limita as ações.

Pode ocorrer (e geralmente ocorre) que enquanto a definição dos interesses pode ser aberta, com ampla participação dos membros do grupo social, a realização pode ser determinada nos bastidores, obrigando o grupo no comando, para garantir sua legitimidade, a desenvolver discursos de diversos tipos, com o intuito de fazer parecer ao grupo social que a realização segue a definição dos interesses objetivos específicos. Neste caso, os interesses do grupo restrito se impõem sobre os interesses do grupo social do qual faz parte.

As contradições são superáveis se a força da ação coletiva do grupo

social, seus mecanismos de constituição e seus laços em torno de um projeto comum que lhe confere os vínculos, forem suficientemente desenvolvidos. A fragilidade da constituição do grupo social é, portanto, um elemento chave no processo de exercício do poder, de forma que quanto mais frágeis forem os vínculos e a constituição do grupo social maiores são as possibilidades de sua exclusão política dos mecanismos de controle do exercício do poder e mais distante seus membros se encontrarão do grupo no comando.

Níveis, formas e processos de controle²⁶

Tradicionalmente, no âmbito da gestão, o controle tem sido entendido como sinônimo de influência e poder (TANNENBAUM, 1975) ou, o que é quase o mesmo, o poder tem sido entendido como forma coercitiva de controle (FRENCH e RAVEN, 1975). De uma ou de outra forma, estas são versões ampliadas tanto da concepção clássica de Fayol para quem o controle é do domínio da vigilância, quanto de Taylor e Ford, para quem o controle é a base da produção. O exame da evolução da “teoria” da gestão²⁷ permite sugerir que as modificações que foram sendo introduzidas desde Elton Mayo constituem-se na explicitação do controle não apenas como mecanismo de gestão, mas como mecanismo de poder. Há uma insistente tentativa que é de desvincular gestão de controle, atrelando este ao poder e aquela à liderança, se possível *democrática*, como se pode observar em McGregor, Likert, Argyris e Bennis, entre outros. Tentativa esta frustrada na medida em que em todas estas concepções o controle é a forma principal de instrumentalização da gestão. Mas, o controle tem vários sentidos e é necessário compreendê-los.

²⁶ Este item também está plenamente baseado em trabalho anterior (FARIA, 2004a) e pela mesma razão exposta anteriormente as reproduções não estão citadas.

²⁷ Utiliza-se a expressão “teoria” entre parênteses, para indicar que se trata, de fato, de uma ideologia (TRAGTENBERG, 1977; FARIA, 2004b)

É sabido que não existe organização sem controle, qualquer que seja esta organização e qualquer que seja sua forma de gestão (heterogestão, co-gestão, gestão participativa, autogestão, etc.). O controle pode ser mais “democrático”, em uma autogestão (controle pela maioria), ou mais autoritário, como em uma heterogestão (controle pela minoria, muitas vezes impostos à maioria). Nas organizações heterogeridas, nas burocracias e em sistemas estruturados hierarquicamente, o controle é, com efeito, entendido com uma das funções do gestor e consiste em identificar os *desvios* entre o previsto (no planejamento) e o realizado. Como sugerem os inúmeros manuais de gestão, o controle serve perfeitamente aos propósitos destas organizações de intensificar a jornada de trabalho, melhorar a qualidade dos produtos, reduzir custos e alcançar resultados. Seja porque deve caracterizar-se pela flexibilidade, seja porque serve como meio auxiliar da direção para evitar desperdícios e melhorar a realização das finalidades da organização.

Mas, não é nesse nível que o controle atende de maneira mais objetiva as necessidades da organização. Sua utilização é mais intensa, em verdade, como forma principal de instrumentalização da gestão do processo de trabalho, traduzindo-se na vigilância permanente do trabalhador, no seu ritmo de trabalho, nos gestos, na postura, no cumprimento estrito das especificações do trabalho, na máxima utilidade do tempo, enfim, no adestramento do corpo e das emoções. O imperativo da gestão é controlar para produzir, sob o primado da repetição e da racionalidade do processo de trabalho. Todo o tempo da produção é também o tempo do controle cerrado, exercido em cada seção, oficina ou escritório e em cada movimento, gesto ou manifestação. Só é permitido o que está previsto; só é previsto o que importa à produção dos resultados.

Nesta perspectiva, o controle pode ser:

I. Direto: vigilância sobre o trabalhador e sobre a execução de seu trabalho, sobre seu comportamento e suas atitudes, sobre as formas como o mesmo responde às demandas da organização, sobre os relacionamentos interpessoais, entre outras formas;

II. Indireto: vigilância sobre os trabalhos em equipe (inclusive os exercidos pelos próprios membros da equipe, uns sobre os outros), sobre grupos de controle de qualidade, tendo como parâmetro critérios universais ou locais, sobre grupos semiautônomos ou participativos, pelos resultados do grupo e pelo comprometimento, entre outras formas.

O controle é o mecanismo dominante do ritual gerencial: controlar para produzir. Controlar os meios de produção, os investimentos, a tecnologia, o processo de trabalho. Mas não só isto, controlar especialmente os agentes de valorização da organização (os produtores assalariados, os trabalhadores), aqueles a quem se obriga a produzir não o que é necessário, mas o que dá mais resultado, o que é feito controlando minuciosamente as palavras ditas e não ditas, os gestos e movimentos, o modo de usar os instrumentos de trabalho.

Não é a eficácia operacional o objetivo maior do controle, mas o resultado. O controle em organizações produtivas despoja o produtor de qualquer ação significativa ao mesmo tempo em que garante, à gerência, a prescrição da natureza do trabalho, a quantidade a produzir, a forma de remunerar, o horário e os comportamentos adequados. O controle implica em subtrair as iniciativas e as decisões sobre forma (como) e quantidade (quanto) necessários para a produção, impondo a opção de trabalhar ou não trabalhar nas condições dadas.

É preciso notar que nas organizações empresariais sob o comando do capital não é o controle pelo controle que tem importância. Em tese,

o trabalhador pode dispensar a intermediação do capitalista entre o produto de seu trabalho e o “mercado”. Pode vender o produto ao invés de sua força de trabalho. Porém, para reproduzir o capital, o controle exercido nas unidades fabris não é um controle qualquer, mas específico: um controle capitalista.

O controle, portanto, tem um sentido se o que está em questão é a prática coletiva, pois se trata de uma forma de disciplinamento da ação coletiva definida pelo conjunto de seus membros. Aqui, as regras explicitam limites democraticamente aceitos, responsabilidades e deveres, compromissos, vínculos sociais relacionados e um projeto comum. Mas, tem outro sentido se o que está em questão é a estrutura de mando e dominação de uma minoria. Aqui, as regras são impostas e explicitam os interesses dos dominantes ou gestores, definem papéis, impõe um vínculo a um projeto da minoria.

O exercício do controle não se dá, contudo, sem resistência, motivo pelo qual é preciso realçar sua importância em uma instância imaginária que o *legitime*, que não dê lugar a indagações, vinda de quem controla ou, especialmente, de quem é controlado. Para isto não basta uma rígida estrutura hierárquica ou um eficiente sistema de punição e recompensa. É preciso mais. É preciso também atingir os sentidos ideológicos e formatar os contornos psicossociais.

Para compreender esta questão é necessário estudar o controle em seus níveis e mecanismos. São três os níveis totalmente interdependentes de controle:

- I. Econômico: diz respeito às relações de produção, especialmente às relações e aos processos de trabalho no que se refere à propriedade e à posse;
- II. Político-ideológico: diz respeito à superestrutura construída

a partir das relações de produção, sua institucionalização, inclusive no âmbito do Estado e de seus aparelhos e de todo o aparato normativo, tendo como suporte um sistema de ideias capaz de conferir legitimidade às ações;

III. Psicossocial: diz respeito às relações entre os sujeitos, sejam estes individuais ou coletivos, inseridos nos processos produtivos e políticos.

Cada um destes níveis apresentam formas diferentes de controle, as quais tem origem em diversos processos objetivos e subjetivos. Existem pelo menos quatro dimensões a partir das quais se pode analisar o controle e seus processos: individual, grupal, organizacional e social. Estas dimensões, ou seja, as relações entre os sujeitos, referem-se, simultaneamente, ao exercício ou à *prática do controle* (pelos indivíduos, grupos, organizações e sociedade) e aos *efeitos sobre* (os indivíduos, os grupos, as organizações e a sociedade), pois se trata sempre de interações, de dupla determinação e não de uma relação causa-efeito.

Cada um dos níveis possui formas e processos de controle, tal como resumido nos Quadros 3, 4 e 5.

Em estudos anteriores (FARIA, 1985; 1987; 1992), foi sugerido que as relações de poder e de controle nas organizações resultam de um amálgama, às vezes paradoxal e contraditório, entre o que pode ser manifesto e o que se esconde, que somente opera nos bastidores. No entanto, o que se tem observado é que os desejos individuais raramente são manifestos de maneira original. Desejos, sentimentos, percepções e concepções em geral são transferidas para o nível coletivo para ali tentar encontrar seu lugar de realização. Quantas políticas, deliberações coletivas ou estratégias não são definidas, por exemplo, a partir de sentimentos não manifestos (Ventura, 1998),

tornando-se vontade organizacional? Este fato exige que se recubra o campo de estudos sobre poder, controle e vínculo de uma forma que não se reduza ao que já se encontra manifesto ou instituído.

NÍVEL DE CONTROLE	FORMAS DE CONTROLE	PROCESSOS DE CONTROLE	
		Gerais	Específicos
ECONÔMICO	Por Relações de Propriedade Legal	Ações sem direito a voto	Volume marginal de ações
			Volume significativo de ações
		Ações com direito a voto	Volume marginal de ações
			Volume significativo de ações
	Por Relações de Propriedade Real	Relações de Propriedade Econômica	Processo de acumulação
			Investimentos
		Relações de Posse	Indivíduos ou Grupos
			Trabalho mental
			Trabalho manual
			Meios de trabalho
			Objetos de trabalho

QUADRO 3 - Controle Econômico.

NÍVEL DE CONTROLE	FORMAS DE CONTROLE	PROCESSOS DE CONTROLE	
		Objetivos	Subjetivos
POLÍTICO-IDEOLÓGICO	Hierárquico-burocrático	Estrutura Hierárquica; Sistema de Normas e Procedimentos	Impessoalidade; Invisibilidade
	Disciplinar	Sistema de Punição e Recompensa	Autodisciplina
	Por Transmissão Ideológica	Sistema Formal de Divulgação	Discursos
	Por Alienação	Destituição Material	Destituição Psíquica; Sequestro da Subjetividade; Idealização

QUADRO 4 - Controle Político-Ideológico

NIVEL DE CONTROLE	FORMAS DE CONTROLE	PROCESSOS DE CONTROLE	
		Objetivos	Subjetivos
	Físico	Divisão do trabalho; horário; movimentos; adestramento	Atitudes/comportamentos; sofrimentos psíquicos somatizados
	Normativo	Normas; procedimentos	Recalque; valores assimilados
	Finalístico ou Por resultados	Metas; resultados; objetivos	Compromissos; cumplicidade
	Compartilhado ou Participativo	Participação na decisão; forma de gestão	Envolvimento; comprometimento
	Simbólico-imaginário	Modelos de ação; competições internas; prestígio; atitudes esperadas	Fantasias; projeções inconscientes; suposições de desempenho
	Por vínculos	Projeto social comum; contrato; interesse; necessidade objetiva	Identificação inconsciente; relações amorosas (filidinais); sentimento de pertença; transferência egóica ou do aparelho psíquico
	Por sedução monopolista	Políticas integradoras de gestão de pessoas; atividades sociais e recreativas	Submissão; conformação; credulidade no saber dos dirigentes

Quadro 5 - Controle Psicossocial.

Sobre o vínculo social

Para compreender o vínculo no sentido freudiano (FREUD, 2006)²⁸ é preciso entender o que faz com que o social se instaure e se mantenha. Desde logo, a instauração não depende das formas históricas que o vínculo pode assumir, mas das relações dos sujeitos com outros sujeitos e, neste sentido, em princípio, o vínculo é uma tragédia para os sujeitos, pois os fazem compreender a existência dos outros. Este é o caos primordial. Os outros existem não como objetos de prazer ou satisfação, mas como detentores de seus próprios desejos, capazes de aceitar os sujeitos ou de rejeitá-los, amá-los ou odiá-los, de concordar e discordar, de questionar (e aqui entra em jogo o narcisismo), propor, argumentar e, apesar de tudo isto, eles são, para estes sujeitos, totalmente indispensáveis. Este outro pode ser um semelhante, companheiro, amigo, irmão e, também, diferente, adversário potencial e até inimigo cruel, “dependendo da maneira como ele é investido” (ENRIQUEZ, 1990. p. 158). O aspecto trágico do vínculo é exatamente o fato do mesmo fundar-se sobre um terreno incerto, jogar as esperanças no que não se sabe, estabelecer alianças a partir de rivalidades, construir afetos sobre discursos mal formulados ou mal entendidos. O caos primordial é fundado sobre a ameaça real da violência.

Por este motivo é que o trágico é que o sujeito do vínculo, o outro, pode ser um traidor e também um amigo fiel, pode admirar e detestar, despertar ternura ou ódio, pois tanto o sujeito como o outro são desconhecidos, cheios de lacunas. A violência da incerteza se apresenta como mal-estar. O vínculo social se instaura sobre as relações sociais, iniciando pelas relações familiares, passando pelos

²⁸ Especialmente: **Totem e Tabu** (Vol. XIII); **Por que a Guerra?** (Vol. XXII); **Psicologia de Grupo e Análise do Ego** (Vol. XVIII); **O Mal-estar na Civilização** (Vol. XXI); **O Futuro de uma Ilusão** (Vol. XXI).

educadores, os grupos, as organizações. Neste caminho, o sujeito carrega as palavras e gestos carinhosos, mas também os agressivos, carrega as heranças, os estigmas, as condições, as introjeções, as frustrações, os medos, e também as alegrias. Tudo isto vai habitar seu inconsciente e intervir para sempre em seu consciente. O que fica na razão constitui as lembranças, as explicações, as fórmulas. Consciente e inconsciente formam uma unidade.

Para compreender a formação do vínculo, no caos primordial, é necessário aceitar as diferenças. É certo que as mesmas aparecem como trágicas para os sujeitos, mas não são elas as formadoras do caos social. Isto porque o caos está no sujeito e na relação dele com o outro e não no outro (externo). O outro pode ser tudo e qualquer coisa. Pode ser segurança ou perigo, amor ou traição. Mas, enquanto o mesmo sinaliza suas diferenças e semelhanças, o sujeito projeta neste outro o que ele é e se comporta como o outro social. O caos primordial mostra que o poder e o controle se unem na criação do vínculo de uma forma em que prevalece a violência psíquica e física:

- I. Nas articulações políticas que se desenvolvem na comunidade dos irmãos, esta relação aparece no uso e na disseminação de informações e no domínio do sistema de comunicação, nas atitudes ocultas que se desenvolvem à margem da comunidade instituída a partir do assassinato do Pai da Horda, nos bastidores, em “segredo”;
- II. Na autoridade, especialmente aquela baseada na tradição e no carisma;
- III. Na coerção;
- IV. No plano simbólico/imaginário, tendo por base as relações facilitadoras ou impeditivas da ação do outro.

Assim como a realidade histórica precisa confrontar-se com a

realidade psíquica (identificações, projeções imaginárias, introjeções) é necessário também admitir que “o caos primordial é simplesmente a imagem psíquica projetada [dos] medos, [das] dúvidas, [da] ruína possível, [do] temor de um outro que pode se revelar como perseguidor e torturador”. Como se livrar deste confronto? “Duas vias existem e são concorrentes: a violência e o amor, o crime e o reconhecimento do desejo do outro, isto é, a *destruição* do outro e a *construção* do outro enquanto outro – dois aspectos do problema da alteridade” (ENRIQUEZ, 1990, p. 160).

Se o caos inicial ressalta a violência na construção do vínculo, a mesma não é a única fundadora do vínculo. Freud (2006, Vol. XIII) percebe que ao assassinato do Pai da Horda seguiu-se a criação de laços amorosos e de amizade entre os irmãos, exatamente pelo fato dos irmãos terem renunciado ao objeto contra o qual haviam se rebelado. Freud (2006, Vol. XVIII) também afirma que na criação do grupo por um chefe que ama por igual a todos os membros, este age manejando-os e permitindo as identificações. Assim, na criação da comunidade, a libido é tão importante quanto a violência, ou seja, se o trágico é uma certeza, os sujeitos também procuram a felicidade e a realização dos mais profundos desejos, afirma Freud (2006, Vol. XXI) em **O mal-estar na civilização**.

Nas organizações, estas relações amorosas se manifestam (i) no “amor do chefe”, símbolo do corpo do grupo, garantia de sua força, promotor de novas energias, aval da identidade de cada sujeito e de seu lugar e importância na organização; (ii) na sublimação da agressividade; na conversão da potencialidade destrutiva em solidariedade, cooperação, afeição; na eliminação do amor, da “substância violenta” em seu aspecto desmesurado, de forma que cada um se proteja dos excessos do outro; na transformação de adversários em parceiros, de ciúme e rivalidade em alianças (ENRIQUEZ, 1990, p. 165).

Contudo, os laços amorosos não conferem estabilidade ao vínculo social. Primeiro, porque, precisamente pelo desejo de construção, os chefes precisam ser “assassinados” e em seus lugares, após a “luta entre os irmãos”, torna-se necessário colocar outros chefes (uma direção colegiada ou um novo “líder”), que instalarão seu séquito de seguidores, armarão novos complôs, promoverão novas formas de violência (novas formas ou práticas, porém velhas substâncias). Uma organização amorosa é uma organização baseada na indiferença, sem referências sociais, sem transformação e sem a dor das mudanças, enfim, uma organização dominada pela pulsão de morte.

Em segundo lugar, porque em qualquer organização desenvolver-se-á, inevitavelmente, uma “luta pela vida”. Ainda que o vínculo social seja uma relação pacífica, a mesma é marcada por esta luta, que instaura um tipo de violência que não precisa mais do que poder se exprimir, vir à tona, revelar conflitos. Aqui as relações de poder se manifestam como sinal de que as relações sociais nas organizações, não são estáveis e de que tudo pode ser questionado.

Portanto, assim como o trágico, o amor também, em seu extremo (a posse, a absorção do outro, a inveja) é perigoso. O tempero das relações amorosas aponta com clareza para como as relações de poder e as formas de controle propiciam a criação de vínculos. Isto se encontra:

- I. Nas articulações políticas, pelo desenvolvimento de competências políticas da direção, pelo ataque sem tréguas ao psiquismo dos sujeitos e dos grupos, pelos compromissos amorosos entre os irmãos, enquanto garantia da dominação política sem que os mesmos precisem ser explicitamente manifestos na instância coletiva da comunidade;
- II. Na autoridade legal, formal, emanada do amor do Pai;
- III. Na coerção, pela imposição da vontade dos dirigentes, pelo

lugar do “chefe” nas relações amorosas, pela disciplina que somente o “poder do Pai” pode impor;

IV. No simbólico/imaginário, enquanto crença nas relações de afeto entre os membros da organização, enquanto investimento na subjetividade, em que valores, interpretações e suposições são utilizados para dar suporte às ações.

Uma organização ou um grupo não consegue permanecer na situação instável entre o caos primordial e as relações amorosas.

É então necessário não apenas lutar contra a indiferenciação (contra o caos) pela violência, pelo amor (e nos dois aspectos: pela expressão da lei [e pelo amor] do pai), mas ao fazê-lo criar um mundo onde as diferenças reconhecidas (a alteridade de cada um) não sejam sujeitas a questionamentos permanentes. A questão da alteridade, que coloca a questão política (como viver com?), a econômica (qual trabalho realizar e com quem?), a (...) da aliança (com quem ter relações sexuais, com quem se casar) e a da existência (já que é pelo outro que eu existo e é pelo outro que eu posso ser destruído, que relações ter com ele?), vai ser resolvida pelo estabelecimento de um sistema de classificação que se transformará em sistema de separação e, enfim, de dominação (ENRIQUEZ, 1990, p. 168-169).

Poder e controle nas organizações: a constituição do vínculo social comum

É necessário, finalmente, integrar os níveis e as formas de controle com as bases do poder. Esta integração, explicitada nos itens precedentes, encontra-se resumidamente exposta no Quadro 6. A partir desta proposta de sistematização dos níveis e das formas de controle e do cruzamento destes com as bases do poder, tem-se precisamente as relações de poder e de controle nas organizações. No interior desta matriz são mostrados como os elementos do vínculo aparecem na

constituição das relações entre poder e controle.

Esta matriz mostra, mais precisamente, quais os elementos operativos (práticos, usuais nas organizações) do vínculo que ligam as formas de controle com as bases de poder. Desta maneira, a matriz representa resumidamente uma forma teoricamente sistematizada de análise das práticas do estabelecimento do vínculo com as formas de controle nas organizações e as bases de poder. Cada um destes elementos operativos precisa ser estudado com mais profundidade, pois estes mesmos elementos indicados tampouco pretendem ter esgotado as possibilidades de integração, já que são apenas indicadores mais gerais da situação descrita.

O vínculo social, como já mencionado, é criado na luta contra a indiferenciação e no reconhecimento do outro (alteridade) enquanto sujeito. Mas, a alteridade, como indicam alguns estudos (PAGÈS et alii, 1987; BAIBICH, 2001; ARRUDA, 1998), vem acompanhada do preconceito e da violência. A alteridade não existe como reciprocidade total. Quando o outro é exatamente um outro, por mais que tenha a aparência de um semelhante, pode provocar o medo e o temor de que venha a exercer suas potências sobre as quais não se tem controle ou poder. Mas, se é a alteridade que permite o não retorno ao caos primitivo, se os sujeitos são diferentes, estas diferenças específicas, estas qualidades socialmente valorizadas, estes destaques requeridos pelas organizações, não indicam uma superioridade do outro, mas provocam o reconhecimento, pelo sujeito, do que lhe falta. Este reconhecimento pode ser doloroso, cruel. Contudo, pelo mesma alteridade o sujeito possui capacidades que o outro não possui o que também lhe causa dor.

A vida nas organizações é construída sobre este confronto, sobre esta contradição que questiona a idealização que o sujeito faz de si, a qual faz surgir a violência contra o outro, pois o sujeito é levado a acreditar em suas certezas, em suas verdades, colocando fora de si, portanto, no outro, a culpa pelos fracassos, a responsabilidade pelas falências.

O vínculo é, deste modo, criado na luta contra o caos primitivo, na instauração do amor e, ao mesmo tempo, no embate contra a

indiferenciação, no reconhecimento do outro. Em síntese, o que dá origem ao vínculo é exatamente o que pode destruí-lo.

Quadro 6 - Poder e Controle nas Organizações: os elementos operativos do vínculo.

NÍVEIS DE CONTROLE	FORMAS DE CONTROLE	BASES DO PODER			
		<i>Articulação Política</i>	<i>Autoridade</i>	<i>Coerção</i>	<i>Simbólico Imaginário</i>
ECONÔMICO	<i>Propriedade Legal</i>	Oferta de bens mobiliários (ações)	Oferta de Cargo ou acesso à decisão	Uso dos termos da propriedade	Sentimento de segurança patrimonial
	<i>Propriedade Real</i>	Oferta de bens intangíveis (benefícios)	Ocupação de cargos de direção	Uso de instrumentos de punição	Status e reconhecimento social
POLÍTICO-IDEOLÓGICO	<i>Hierárquico-burocrático</i>	Oferta de cargos na estrutura	Ocupação de cargos na estrutura	Uso de instrumentos coercitivos	Exercício de "poder simbólico"
	<i>Disciplinar</i>	Manutenção de unidade na organização	Regra da obediência	Obediência irrestrita	Ideia de coesão de grupo
	<i>Por Transmissão Ideológica</i>	Manutenção de unidade das ideias	Divulgação formal da missão	Imposição de uma interpretação	Crença nas ideologias redentoras
	<i>Por Alienação</i>	Organização do engodo político	Ocupação de cargo irrelevante	Instauração do medo	Denúncia de problemas repressivos
PSICOSSOCIAL	<i>Físico</i>	Aceitação dos limites do corpo (ginástica laboral)	Posição na hierarquia da organização	Punição explícita ao corpo	Natureza saudável da exemplaridade
	<i>Normativo</i>	Introjeção de normas e regras	Prevalência da regra e da lei	Imposição das regras	Emulação do "direito" acumulado
	<i>Finalístico ou por resultados</i>	Indução ao orgulho da contribuição	Plano de metas	Exigência do cumprimento das metas	Crença na valorização do trabalho coletivo
	<i>Comparativo ou Parcialitário</i>	Oferta de acesso aos meios e garantia da palavra	Formação de Grupos de Trabalho	Obrigatoriedade de formação de equipes	Crença na harmonia e na integração
	<i>Simbólico-imaginário</i>	Crença na construção do mito	Valorização do saber das chefias	Divulgação de palavras de ordem e de imagens	Valorização dos símbolos e da realidade construída
	<i>Por Vínculos</i>	Crença em um projeto comum	Ações Legais	Medidas Impostas	Crença em utopias e se suas realizações
	<i>Por Sedução Monopolista</i>	Crença na condição monopolista da organização	Possibilidades de sucesso na estrutura da organização	Instauração do medo como síndrome	Oferta de simulação de prazeres e satisfação

sabe, constitui-se pela vontade dos sujeitos de definir e realizar um projeto social comum que lhes permita serem companheiros, irmãos, e sujeitos, proprietários de seu destino e participantes da história. A vida em comum acaba por exigir, na luta pela organização então criada e contra a arbitrariedade e o anarquismo, o estabelecimento de normas, regras e leis, que visam disciplinar, delimitar, estruturar e fazer funcionar a organização. Quanto mais a organização se expande, quanto mais complexa e quanto mais inserida nas relações de produção em que age, mais nela se manifesta a tendência à instalação de um sistema heterogerido.

Este sistema heterogerido sobrevive a expensas de certa ordenação jurídico-política, criando um mundo de hierarquias, divisão do trabalho, funções de mando (gestores) e de obediência (geridos). Também se assenta sobre uma base econômica, definida pela propriedade (legal e real), pelo lugar que os sujeitos ocupam no processo de produção (compradores e vendedores da força de trabalho), pelo assalariamento, pela padronização e pela submissão aos ditames do “mercado”. Aqui, as relações de vínculo são predominantemente formais e objetivas.

Entretanto, a organização precisa mais do que isto para manter o vínculo. Precisa de uma referência comum, de um projeto que possa ser abraçado coletivamente, de algo em que acreditar, de comprometimento, de envolvimento e participação. É aqui que os problemas aparecem. O discurso da comunidade dos irmãos (colaboradores, companheiros, associados, amigos, corpo funcional) alimenta a fantasia do amor, da indiferenciação, da alteridade, ao mesmo tempo em que os formuladores do discurso se empenham em garantir os mecanismos de separação (dirigentes e dirigidos), de dominação (estrutura de decisão concentrada na cúpula), de exploração (extração de valor excedente, exigência de realização de atividades que ultrapassam os termos contratuais) e de controle (com suas formas e processos).

Assumindo o lugar do sagrado, do grande pai amoroso e exigente, simpático e rígido, que clama por participação, mas concentra as decisões, os dirigentes invadem os lugares de criação e manutenção do vínculo, estabelecem as normas, presidem as ações, comandam os pensamentos. A instituição republicana, baseada na meritocracia, serve de cobertura para as práticas centralizadoras e coercitivas. O conjunto dos membros da organização, seu corpo social, diante dos sistemas de poder e controle instalados, buscam legitimar sua existência pela criação do consenso e da submissão de seus componentes. Estes componentes do corpo social, membros da organização, encontram na servidão e na integração com a organização (com sua missão, seus projetos, suas estratégias, seu planejamento, seus objetivos e metas, seus resultados, sua imagem interna e externa) a garantia de uma identidade (“eu sou o Fulano da Organização Y”) e de um sentido para a vida (ser reconhecido, receber elogios, fazer bons trabalhos, mostrar dedicação e fidelidade).

Os membros do corpo social da organização (seus empregados, funcionários, “colaboradores”) somente se sentem como irmãos, como iguais, pela identificação com o senhor (o dono, o dirigente, o grande chefe) e com seus ideais. Assim, para se sentirem parte da organização, para se vincularem a ela, empenham seus afetos e seus interesses à mesma, colocam seus objetivos sob sua tutela, acreditando na união de seus desejos com os desejos manifestos pela organização. E quando, finalmente, o vínculo se estabelece com força tanto no plano objetivo quanto no subjetivo, a organização, reforçando mecanismos psicossociais de controle, estende seu olhar atento aos mínimos comportamentos dos seus membros, aos mínimos “desvios”, às pequenas falas, aos atos mais íntimos, aos desejos mais sublimes. Ao fazer isto, a organização liquida com a sociedade dos irmãos e o corpo social se desagrega.

A quebra do vínculo pelo controle de todas as formas e a partir de diversos mecanismos tem como consequência, portanto, a desagregação, a instauração do individualismo (cada um por si e para si) não raro possessivo. Os irmãos (a comunidade solidária e cooperativa) se tornam inimigos (grupos se defrontam como clãs ou gangues, acusam-se uns aos outros, destroem as crenças em um projeto comum, agridem os que antes eram irmãos de uma mesma comunidade), os conflitos se exacerbam, até que o Pai imponente (que pode ser um grupo ou um coletivo), detentor de autoridade, re-estabeleça a ordem, recrie a comunidade dos irmãos, instaure e mantenha novos vínculos, conduza um projeto social comum. Articulação política, autoridade, coerção e promulgação de um imaginário em que acreditar, são as bases do poder deste Pai. O que dá origem ao vínculo é exatamente o que pode destruí-lo, vale repetir. Isto significa que um novo processo se inicia e com ele sua destruição-reconstrução. Tal é a dinâmica, complexa e contraditória, da história das organizações.

Referências

ARRUDA, M. (Org). **Representando a alteridade**. Petrópolis: Vozes, 1998.

BACHELARD, Gaston. **A Epistemologia**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BAIBICH, Tânia M. **Fronteiras da identidade: o auto-ódio tropical**. Curitiba: Moinho do Verbo, 2001.

ENRIQUEZ, Eugène. **Da horda ao Estado: psicanálise do vínculo social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1990.

FARIA, José Henrique de. **Relações de poder e formas de gestão**. Curitiba: Criar, 1985.

_____. **Comissões de fábrica: poder e trabalho nas unidades produtivas**. Curitiba: Criar, 1987.

_____. **Tecnologia e processo de trabalho**. Curitiba: Editora da UFPR, 1992.

_____. **Economia Política do Poder: fundamentos**. Curitiba: Juruá, 2004a.

_____. **Economia Política do Poder: uma crítica da teoria geral da administração**. Curitiba: Juruá, 2004b.

_____. **Economia Política do Poder: as práticas do controle nas organizações**. Curitiba: Juruá, 2004c.

FREUD, Sigmund. **Obras Psicológicas Completas**. Rio de Janeiro: Imago, 2006. XXIV Volumes (Ver também Edição Eletrônica).

FROMM, Eric. **Meu encontro com Marx e Freud**. Rio de Janeiro: Zahar, 1963.

_____. **Crise da psicanálise: ensaios sobre Freud, Marx e Psicologia Social**. 8ª. Ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

_____. **Conceito marxista de homem**. 8ª. Ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

_____. **Psicanálise da sociedade contemporânea**. 10ª. Ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

_____. Et alii. **Humanismo socialista**. Lisboa: Edições 70, 1976.

MILLS, C. Wright. **A elite do poder**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

PAGÈS, Max; BONETTI, M.; DE GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.

ROZITCHNER, León. **Freud e o problema do poder**. São Paulo: Escuta, 1989.

TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1977.

Subjetividade e valores humanos: aproximações desde uma teoria funcionalista

Valdiney V. Gouveia

Walberto S. Santos

Taciano L. Milfont

Ronald Fischer

Introdução

O presente capítulo foi possível em razão de um convite de colegas da Universidade Federal do Espírito Santo, do Departamento de Administração. Na oportunidade, pediram-me que proferisse uma palestra, durante o *V Seminário de Gestão Contemporânea*, em que eu deveria tratar sobre um tema que me é bastante familiar, os valores humanos, mas entrelaçando-o com outro em que confesso não ser um esperto: a subjetividade. Tratar conjuntamente *subjetividade e valores* foi, sem dúvida, um desafio, por isso procurei tirar o máximo proveito, refletindo acerca de uma teoria sobre os valores humanos que temos desenvolvido durante os últimos dez anos. Nos parágrafos que se seguem, contando com a colaboração de alguns daqueles que têm me ajudado a pensar sobre os valores, empreendemos um esforço por situar o tema subjetividade, relacionando-o com a teoria funcionalista dos valores (GOUVEIA, 2003; GOUVEIA, MILFONT, FISCHER & COELHO, 2009; GOUVEIA, MILFONT, FISCHER & SANTOS, 2008). Com o propósito didático, situamos primeiro o que compreendemos por subjetividade, abordando em seguida nossa concepção sobre os valores. Finalmente, apresentamos um ensaio em que procuramos mostrar como os valores podem ser pensados no marco da subjetividade.

Subjetividade como Construção

A subjetividade se pode compreender desde diferentes pontos de vista. Considerem-se, por exemplo, duas das concepções antagônicas em psicologia que têm abordado o tema: *behaviorismo radical* e *psicanálise*. Enquanto a primeira entende a subjetividade como um conjunto de eventos mentais, afetivos e cognitivos, desconsiderando-a como objeto legítimo de atenção da psicologia científica – o que interessa para esta perspectiva é o que se observa, o comportamento –, a segunda a enfoca como processos psíquicos e culturais fundamentais, atrelados à particularidade histórica e singularidade do indivíduo (FIGUEIREDO, 1997; LEITE & DIMENSTEIN, 2002). Esta segunda concepção parece ter ganhado mais destaque na psicologia, nos anos recentes, evidenciando uma noção de subjetividade como processo de construção do objeto psicológico. É precisamente pensando nesta última perspectiva que esperamos contribuir ao estabelecer um diálogo com colegas da área.

O campo ou a perspectiva da *subjetividade* ou, mais adequadamente, *subjetivação*, apresenta-se como um marco construído a partir de contribuições de diferentes áreas, reunindo, por exemplo, historiadores, filósofos, sociólogos e psicólogos. Alguns nomes são clássicos entre aqueles que se pautam por esta perspectiva, como os de Edgar Morin, Félix Guattari, Gilles Deleuze e Michael Foucault. A demanda por considerar a subjetividade parece ter surgido como resposta à perspectiva hegemônica de produção de conhecimento nas ciências empíricas, que tomaram o modelo fisicalista um padrão normatizador. Este, como alguns críticos têm pontuado, parece incompatível com o propósito das ciências humanas e sociais (não compartilhamos esta perspectiva), uma vez que considera a pessoa individualizada, com anseios de generalização e universalização de resultados (ver comentários de GRINSPUN & AZEVEDO, 2008;

LEITE & DIMENSTEIN, 2002). De fato, indaga-se inclusive se esta tendência mais historicista, concebida como vivencial, dinâmica e particularizada, não se configuraria como um novo paradigma (PRATA, 2005), aspecto que tem sido vislumbrado em uma proposta de *epistemologia qualitativa* (GONZÁLEZ-REY, 1997).

A iniciativa de focalizar na subjetividade como unidade de análise tem dado frutos, permitido repensar temas clássicos em psicologia (por exemplo, relações de poder, preconceito, cultura). Esta forma de pensar a realidade não pode ser apreendida em termos de experiência universalista, racional e estruturada; ao contrário, constitui-se em uma forma particular de ser e estar no mundo, ampliando os horizontes para uma vivência sócio-histórica. Como adequadamente lembram Leite e Dimenstein (2002), em diferentes contextos culturais são produzidas subjetividades variadas, compreendo tais subjetividades como fatos sociais construídos a partir de processos de subjetivação pautados em múltiplos determinantes sociais (por exemplo, históricos, políticos, ideológicos), sejam eles conscientes ou não. Na visão destes autores, este é um conceito operativo, permitindo dar conta da dinâmica da estrutura social em que indivíduo - coletivo são indissociáveis. A partir do conhecimento de como indivíduos e coletivos sociais constroem sua história, quer produzindo, negando ou recriando esquemas culturais, pode-se ter acesso às suas respectivas subjetividades.

De acordo com Prata (2005), a subjetividade não pode ser entendida como ahistórica ou acultural; é eminentemente social, refletindo um processo contínuo em que se produz e é produzida seguidamente. Não pode ser esta visualizada como origem, situando-se no interior do “sujeito”, como foi classicamente tratada pelos comportamentalistas, mas como um processo que tem configuração no contexto sócio-histórico em que é vivenciada. Também não é possível compreendê-

la, por sua própria razão dinâmica e inacabada, como uma chegada. Entende esta autora que a subjetividade se caracteriza por ser um processo complexo, um devir, não um dado prévio ou uma conclusão definitiva. Esta propriedade fica evidente a partir da subjetivação, concebida como diferentes maneiras de subjetivar em que o indivíduo pode fixar, manter ou transformar sua identidade.

Como ressaltam Grinspun e Azevedo (2008), a subjetividade deve ser entendida como um termo que permite dar conta do que antes se denominava como *ser humano, psiquismo, eu-privado, homem íntimo, indivíduo psíquico*. A propósito, eles caracterizam a relação indivíduo - objeto não numa dimensão de polos contrários, mas das relações que os mantêm. A própria constituição do indivíduo tem lugar a partir de sua relação com o outro, sendo construída pela integração do *sujeito psíquico*, que tem uma história individual, incluindo desejos, sonhos e fantasias, e *sujeito social*, isto é, sujeito da história social que a produz e dela recebe as transformações necessárias.

Portanto, a ideia de *subjetividade*, como vem sendo aqui apresentada, não pode ser reduzida a uma temática específica, compreendendo uma forma de pensar os problemas e construir o conhecimento em psicologia. É uma perspectiva em que não se coletam dados, mas construções históricas de modos de vida e eventos psicológicos. Construções que são, por natureza, dinâmicas, acentuando as vivências dos indivíduos e seu contexto cultural. Isso, ao menos intuitivamente, parece estar intimamente relacionado com os valores dos indivíduos, como “construídos” nas relações que estes estabelecem com os pares daqueles que compõem seus grupos de pertencimento e sociedade em que vivem. Este aspecto, contudo, demanda ser mais amplo e adequadamente tratado.

Subjetividade e valores

Como bem lembra Meireles (2008), os valores humanos podem ser pensados a partir de concepções que evocam a *objetividade* ou a *subjetividade*. No primeiro caso, admite-se que em todas as épocas e culturas sempre existiram valores (por exemplo, beleza, poder), que representam ideais a serem seguidos, não os identificando como uma coisa concreta ou circunstancial. Os mais extremos podem defender que tais valores são absolutos e imutáveis. Para os que se pautam pela *subjetividade*, por outro lado, os valores mudam ao longo do tempo, em razão da época, das sociedades e dos indivíduos que as formam. Eles são subjetivos no sentido de que, para existirem, demandam vivências pessoais. Neste capítulo a primeira concepção é assumida, porém não é contraposta à segunda, pois nenhuma delas esgota por completo a complexidade do tema “valores”.

Há alguns anos temos convivido com colegas que têm defendido uma perspectiva subjetiva para os fenômenos psicológicos. Alguns reduzem a temática à oposição entre pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa, que se sabe não ter qualquer razão de existir (Günther, 2006). Os que advogam, entretanto, por um olhar mais austero, enfocando tais fenômenos como processos dinâmicos (por exemplo, PRADO FILHO, 2008), parecem trilhar um caminho importante e que tem continuamente gerado frutos, estimulando debates produtivos em que todos saem ganhando. Felizmente, este foi o sentido que apreendemos em dois dos eventos recentes aos quais fomos convidados a dar palestra sobre os valores humanos, enfocando nossa teoria funcionalista. É a partir deste marco que pretendemos dialogar com os colegas que realçam a necessidade de considerar a *subjetividade* nos estudos em psicologia, particularmente no âmbito dos valores humanos.

De acordo com a concepção de Prado Filho (2008), apesar das insistentes tentativas ocidentais de “universalizar valores”, estes são produtos de uma sociedade determinada, não havendo valor *a priori*, isto é, valor “natural”, “em essência” ou “universal”. Ele advoga que os valores surgem em certos momentos, em contextos determinados, têm seus significados alterados ao longo da história, são substituídos por outros e muitas vezes desaparecem, tendo em conta a regionalidade e historicidade das diversas culturas nos seus movimentos de transformação, de recobrimento ou mesmo de mescla entre elas. Portanto, os valores seriam elementos constitutivos da subjetividade – pilares sobre os quais edifica-se aquilo que somos ou o que nos tornamos –, dirigindo nossas ações, fundamentando nossas atitudes e opiniões, produzindo significados e sentidos, mobilizando emoções ou mesmo contaminando nossas percepções e relações com o mundo e com os outros.

A perspectiva previamente sumarizada é certamente heurística. Contudo, não a partilhamos completamente e confiamos que isso fique claro no decorrer dos argumentos. Neste sentido, inicialmente, quiçá seja preciso delimitar a visão de mundo que se assume neste capítulo, embora possa não ser plenamente compartilhada por todos os seus autores. Particularmente, o primeiro autor não advoga por uma visão criacionista do universo, mas evolucionista. Coerentemente, não poderia imaginar que os valores são criados, categorias apriorísticas, impostas aos homens por benevolência, misericórdia ou ação divina. Portanto, defende uma evolução nos valores humanos, resultado de milhões de anos de sobrevivência dos indivíduos e sua interação com os demais, chegando a estabelecer sociedades que também evoluíram. Contudo, reconhece também que, no decorrer da evolução, foram constituídas algumas necessidades humanas vitais, universais, que têm assegurado sua existência (por exemplo, apoio social, saúde, tradição).

Considerando os valores como representação cognitiva de necessidades básicas (e universais) (INGLEHART, 1977; MASLOW, 1954), admiti-se um conjunto consistente de valores. Embora os meios (valores *instrumentais*) possam ser infinitos, os fins (valores *terminais*) compreendem menor número, situando-se em torno de uma dúzia e meia (ROKEACH, 1973). Portanto, é parcimoniosa a concepção dos valores como terminais, princípios-guia desejáveis, representando cognitivamente as necessidades humanas. Esta possibilidade empresta aos valores o sentido de universalidade, reconhecendo que, mesmo evoluindo de acordo com as necessidades, alguns valores são residuais ou básicos, sendo encontrados em épocas e culturas diversas. Tais valores cumprem funções psicossociais que são essenciais como critérios de orientação e expressão de necessidades, como mais adiante se procura detalhar.

Nesta oportunidade cabe reconhecer que um dos principais problemas no campo de estudo dos valores diz respeito a sua conceituação. Algumas definições encontradas na literatura os igualam a tudo; expressa-se a ideia de que qualquer coisa que tenha valor, que vale para alguém, pode ser definido como valor humano. Desse modo, dinheiro, casa, carro etc. são todos considerados valores. Igualmente complicado é considerar categorias com sentidos diversos para se referir aos valores. Por exemplo, fala-se no valor humanista, embora isso não seja um valor em si, mas uma perspectiva epistemológica, uma visão de mundo. O liberalismo também não é um valor, mas uma corrente de pensamento ou uma ideologia; embora este possa ser relacionado com valores específicos (GUERRA, 2005). Também se costuma confundir valores como estados emocionais positivos (por exemplo, felicidade, alegria). Tais estados não são exatamente valores, apesar de poderem estar associados com alguns deles, sobretudo com aqueles que promovem metas intrínsecas (KASSER & AHUVA, 2002). Outro problema é o emprego que é feito da

palavra *valor*. Frequentemente diz-se que fulano tem valor, como se existisse um valor que tivesse sentido por si próprio. Será que não pretendia dizer que fulano tem valor de competência (em um contexto individualista) ou moral (em contexto coletivista)? Talvez “ter valor” significa apresentar valores que seriam esperados em um contexto determinado.

A confusão traçada em razão dos múltiplos e imprecisos conceitos atribuídos aos valores é somente parte do problema. Embora não se neguem os valores, alguns teóricos preferem pensar em sua transitividade, imputando-lhes um caráter circunstancial. Ora, se os valores são princípios-guia deveriam pautar os comportamentos das pessoas em sociedade, garantindo um padrão que possibilite introduzir modificações na estrutura social, mas sem comprometer a continuidade de ideais e práticas sociais, significa que devem existir conteúdos compartilhados entre gerações. Os valores dos jovens de hoje foram valores dos seus pais quando jovens, e aqueles valores que esses priorizarão no futuro são basicamente os que seus pais hoje pensam ser mais importantes. Isso sugere uma trajetória evolutiva algo interessante: os valores não necessariamente evoluem, ao menos não em um curto espaço de uma ou duas gerações; são as pessoas quem evoluem valorativamente, ou adotam novas orientações axiológicas durante os vários ciclos vitais porque passam. Isso parece bastante consistente com a proposta de desenvolvimento psicossocial apresentada por Erickson (1959/1994).

Não se nega aqui a concepção de autores da subjetividade que apreçoam o caráter singular dos valores. Obviamente, eles têm singularidade no sentido de que podem variar de significado para pessoas, contextos ou culturas específicos, como tem sido observado em alguns estudos (MENEZES & CAMPOS, 1997; SCHWARTZ & SAGIV, 1995). Também não se rejeita a concepção de mudança

dos valores. Claro que os valores mudam, mas não no sentido de deixarem de existir e surgirem novos valores; o que muda de fato são as prioridades valorativas, isto é, alguns valores podem ser mais importantes do que outros em alguns contextos ou para algumas pessoas (ROKEACH, 1973). Contudo, a variação se observa dentro de um conjunto finito de valores ou, ao menos, funções valorativas. Os valores são socializados e têm sentido em determinados espaços e grupos sociais. Por exemplo, filhos de operários desenvolvem mais valores de *conformidade*, enquanto aqueles de executivos são mais prováveis a apresentarem valores de *autodireção* (KOHN, 1977).

De acordo com o que vimos expondo, a subjetividade não está na construção dos valores, mas na elaboração de seus significados diversos. Particularmente, pensamos que pode ser importante uma análise qualitativa dos valores, acentuando a construção do seu significado. Isso não tem sido amplamente realizado na literatura. Contudo, não é possível imaginar a construção de valores para cada grupo específico; agindo assim é como se não existisse continuidade da sociedade. Não existe sociedade que não compartilhe valores específicos, como a espanhola prioriza mais aqueles individualistas, enquanto que a brasileira o faz em termos de valores coletivistas (GOUVEIA, ALBUQUERQUE, CLEMENTE & ESPINOSA, 2002). Nenhuma das duas, entretanto, desconsidera a importância de valores que promovem o indivíduo, mas também que asseguram a estabilidade da sociedade. Já sabemos hoje que nem a mais rica das culturas é plenamente pós-materialista ou individualista; resíduos de tradição e coletivismo são essenciais, e tenderão a aparecer com mais veemência entre indivíduos preocupados com a prolongação das novas gerações (GOUVEIA, 1998).

Diante deste contexto, é impossível que surjam novos valores? Talvez se encontrem formas (meios) alternativas, inovadoras de expressar

alguns valores básicos. O nível de análise pode ajudar a compreender isso. Talvez um valor específico possa ter outra conotação, ser mais relevante em determinado contexto, ser substituído adequadamente por outro mais compreensível, mais típico de determinada cultura. Por isso mesmo a importância de pensar: afinal, para que serve este ou aquele valor? Isso diz respeito às funções dos valores. Uma abordagem funcional permite conceber a incorporação de valores alternativos (os chamados marcadores valorativos), ao mesmo tempo possibilita pensar a estrutura valorativa como universal. Apresenta-se a seguir uma teoria específica a respeito, que esperamos poder auxiliar os colegas interessados em estudar os valores humanos e seus significados.

Teoria funcionalista dos valores

Embora desde a perspectiva da subjetividade os valores sejam construídos (PRADO FILHO, 2008), na presente teoria não se entende os valores como construção. De fato, admite-se um conjunto perene de valores, que poderiam ser tidos como universais, transcendendo situações específicas. Assumindo que os valores são representações cognitivas das necessidades humanas (KLUCKHOHN, 1951; MASLOW, 1954; ROKEACH, 1973), pode-se aceitar que existe um número limitado de valores – tal como de necessidades –, correspondendo àqueles denominados como terminais (ROKEACH, 1973). Portanto, a concepção funcionalista visualiza um conjunto delimitado de valores, representando dois eixos funcionais principais: *tipo de orientação* e *tipo de motivador*. O cruzamento destes dois eixos, como ficará evidente, permite identificar seis subfunções valorativas. Mais importante que pensar nos valores específicos, que podem até variar ou receber outra denominação, as subfunções são admitidamente universais. Presumindo que tais funções valorativas são legítimas, as subfunções derivadas passam a ser irrefutáveis. Sua operacionalização

se faz por meio de itens (marcadores) valorativos específicos, sendo estes menos preponderantes do que a definição de cada subfunção. O modelo parte de quatro suposições teóricas principais:

Natureza Humana. Os seres humanos são naturalmente benevolentes ou têm natureza positiva, implicando que apenas valores positivos são admitidos. Valores que para alguns poderiam ser pensados como negativos (por exemplo, êxito, prazer), são essencialmente positivos, podendo ser integrados no sistema de valores de indivíduos autorrealizados (MASLOW, 1954).

Princípios-guia Individuais. Os valores servem como padrões gerais de orientação para os comportamentos dos indivíduos, embora contextualizados em determinada cultura. Isso significa que a cultura pode incorporar os valores úteis para a sobrevivência do grupo, tornando-os desejáveis e assegurando a continuidade da sociedade e a convivência harmoniosa de seus membros (MERTON, 1949/1968; ROKEACH, 1973).

Base Motivacional. Admite-se que os valores são representações cognitivas das necessidades humanas individuais, mas também das demandas institucionais e sociais (KLUCKHOHN, 1951; MASLOW, 1954; ROKEACH, 1973; SCHWARTZ, 1992). Tais demandas compreendem pré-condições para a realização das necessidades (MASLOW, 1954), restringindo impulsos individuais (Merton, 1949/1968) e assegurando um ambiente estável e seguro (INGLEHART, 1977). Estas pré-condições podem ser equivalentes a necessidades de segurança e controle (MASLOW, 1954; RONEN, 1994).

Caráter Terminal. Apesar de existirem listas de valores instrumentais e terminais (ROKEACH, 1973; SCHWARTZ, 1992), os primeiros

parecem ser redundantes, sendo reduzíveis a estes (SCHWARTZ & BILSKY, 1987). Portanto, consideram-se neste modelo apenas valores terminais, que são menores em número que os instrumentais, evidenciando a vantagem de parcimônia (ROKEACH, 1973). Tais valores também são mais coerentes com a concepção dos valores humanos como uma orientação geral e transcendente, compreendendo metas superiores que vão além daquelas imediatas, biologicamente urgentes e saciáveis por natureza.

Nesta oportunidade admitimos as seguintes características consensuais para a definição dos valores: (a) são conceitos ou categorias, (b) sobre estados desejáveis de existência, (c) que transcendem situações específicas, (d) assumem diferentes graus de importância, (e) guiam a seleção ou avaliação de comportamentos e eventos e (f) representam cognitivamente as necessidades humanas (INGLEHART, 1977; KLUCKHOHN, 1951; ROKEACH, 1973; RONEN, 1994; SCHWARTZ & BILSKY, 1987). Não obstante, como o foco principal desta teoria compreende as funções dos valores, procura-se conceituá-los a partir desta perspectiva. Embora poucos sejam os trabalhos que falam diretamente de tais funções (ALLEN, NG & WILSON, 2002; ROKEACH, 1973), duas parecem unânimes (GOUVEIA, 1998, 2003): (1) guiam as ações do homem (*tipo de orientação*; ROKEACH, 1973; SCHWARTZ, 1992) e (2) expressam suas necessidades (*tipo de motivador*; INGLEHART, 1977; MASLOW, 1954). Portanto, as funções dos valores, detalhadas a seguir, são definidas como os aspectos psicológicos que os valores cumprem ao guiar comportamentos e representar cognitivamente as necessidades humanas.

A função de guiar os comportamentos humanos

Rokeach (1973) nomeou dois tipos de valores terminais: *sociais* (por

exemplo, *amizade verdadeira, um mundo de paz*) e *pessoais* (por exemplo, *harmonia interna, uma vida excitante*). Esta distinção social-pessoal é uma dimensão importante de orientação humana que é apresentada em tipologias como comunidade – associação (*gemeinschaft vs. gesellschaft*; TÖNNIES, 1887/1979) e coletivismo – individualismo (TRIANDIS, 1995). As pessoas que são guiadas por valores sociais são centradas na sociedade ou possuem um foco interpessoal, enquanto aquelas guiadas por valores pessoais são egocêntricas ou possuem um foco intrapessoal. Coerentemente, tais pessoas tendem a enfatizar o grupo (valores sociais) ou eles mesmos (valores pessoais) como a unidade principal de sobrevivência (GOUVEIA, ANDRADE, MILFONT, QUEIROGA & SANTOS, 2003; MUELLER & WORNHOFF, 1990). Deste modo, os valores guiam o comportamento humano em uma orientação social ou pessoal.

Existe um terceiro grupo de valores que não são completa ou exclusivamente social ou pessoal (GOUVEIA, 2003; GOUVEIA & COLS., 2003; MUELLER & WORNHOFF, 1990). Schwartz (1992; SCHWARTZ & BILSKY, 1987) os denomina como *valores mistos* ou *tipos motivacionais mistos*. Entretanto, este autor não oferece qualquer explicação teórica desta nomenclatura, deixando de justificar a razão de tais valores ficarem quase perfeitamente situados entre aqueles sociais e pessoais. Defendemos que este grupo de valores se situa entre os valores sociais e pessoais porque compreendem a base organizadora ou espinha dorsal da estrutura dos valores. Os valores sociais e pessoais têm como referência ou podem ser preditos a partir deste terceiro grupo de valores, explicando o porquê deles se situarem entre valores sociais e pessoais, sendo compatíveis com ambos. Por isso, este terceiro grupo de valores é referido como *valores centrais*. Então, a função dos valores como guia de comportamentos humanos é identificada pela dimensão funcional denominada como *tipo de orientação*, com três tipos: social, central e pessoal.

A função de expressar as necessidades humanas

Como discutido na literatura, identificam-se valores em relação às necessidades que expressam (INGLEHART, 1977; MASLOW, 1954). Neste sentido, advogamos que todos os valores podem ser classificados como *materialistas (pragmáticos)* ou *idealistas (abstratos)* (INGLEHART, 1977; MARKS, 1997; RONEN, 1994). Os *valores materialistas* são relacionados a coisas práticas, e enfatizá-los sugere uma orientação para metas específicas e regras normativas. Os indivíduos guiados por tais valores tendem a pensar em condições de sobrevivência mais biológicas, dando importância à sua própria existência e às condições nas quais esta pode ser assegurada. Por outro lado, os valores idealistas expressam uma orientação universal, baseada em ideias e princípios mais abstratos. Comparados com os valores materialistas, os idealistas não são dirigidos a metas concretas e, geralmente, são não-específicos. Dar importância a valores idealistas é coerente com um espírito inovador e uma mente-aberta, indicando menos dependência de bens materiais. Portanto, a segunda função dos valores é dar expressão cognitiva às necessidades humanas, identificada pela dimensão funcional do *tipo de motivador*: materialista ou idealista.

Derivando seis subfunções a partir das duas funções valorativas

As duas dimensões dos valores antes descritas formam dois eixos principais na representação espacial da estrutura dos valores (Figura 1). O eixo horizontal corresponde à função dos valores para guiar ações humanas, representando a dimensão funcional *tipo de orientação* (valores sociais, centrais ou pessoais), enquanto o eixo vertical corresponde à função dos valores para dar expressão às necessidades humanas, compreendendo a dimensão funcional *tipo de motivador* (valores materialistas ou idealistas).

Cruzando as duas dimensões funcionais ou os eixos horizontal e vertical da Figura 1, podem ser derivadas seis subfunções dos valores: *experimentação*, *realização*, *existência*, *suprapessoal*, *interacional* e *normativa*. Os três tipos de orientação são representados por duas subfunções cada: social (*normativa* e *interacional*), central (*existência* e *suprapessoal*) e pessoal (*realização* e *experimentação*). De forma similar, três subfunções representam cada um dos dois tipos motivadores: materialista (*existência*, *normativa* e *realização*) e idealista (*suprapessoal*, *interacional* e *experimentação*). Portanto, tais subfunções podem ser mapeadas em um delineamento 3 (tipos de orientações: social, central e pessoal) x 2 (tipos de motivadores: materialista e idealista). As setas que partem do tipo central de orientação (isto é, das subfunções *existência* e *suprapessoal*) indicam que os valores que a representam são a fonte principal ou a referência a partir da qual têm lugar os outros valores.

Cabem aqui alguns esclarecimentos sobre os valores centrais. Eles são valores do indivíduo, expressando o núcleo básico das necessidades humanas, isto é, a diferenciação entre as necessidades mais básicas (fisiológicas) e as mais altas (autorrealização). Portanto, não implicam um conflito entre interesses pessoais e sociais. Tais valores são importantes para todas as pessoas, embora possam ser mais relevantes para diferenciar indivíduos vivendo em um contexto de escassez (subfunção *existência*, motivador *materialista*) daqueles vivendo em ambientes seguros e com recursos abundantes (subfunção *suprapessoal*, motivador *idealista*) (INGLEHART, 1977; SILVA FILHO, 2001). Este é um conceito que difere daquele apresentado por Rokeach (1973) ou Verplanken e Holland (2002), que expressam a centralidade dos valores para o autoconceito; para estes autores a centralidade dos valores não depende dos tipos de motivadores, no sentido de que qualquer valor pode se tornar ou não central; no nosso modelo os valores centrais compõem um conjunto específico de valores.

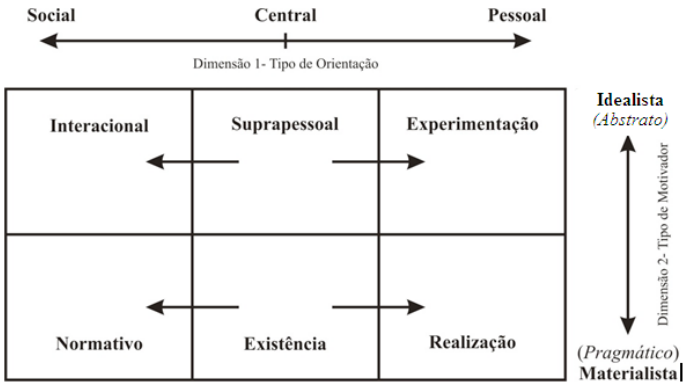


FIGURA 1 - Dimensões, funções e subfunções dos valores básicos.

É importante salientar que embora indivíduos endossem valores específicos para assegurar a estabilidade e continuidade da sociedade da qual fazem parte (MERTON, 1949/1968), isso não significa que todo valor tem como objetivo manter o *status quo* da sociedade. Valores idealistas, do mesmo modo que os *pós-materialistas* (INGLEHART, 1977; MARKS, 1997) ou os relacionados com *abertura à mudança* (SCHWARTZ, 1992) são orientados a inovações e podem conduzir mudanças do *status quo*. Entretanto, as seis subfunções enfatizam em graus variados o ajuste social do indivíduo à sociedade e suas instituições. Porém, alguns valores são mais relacionados com a busca de ajustamento social do que outros, especialmente aqueles que enfatizam a orientação social e o motivador materialista.

Em resumo, nossa teoria considera unicamente valores terminais coerentes com a natureza benévola do ser humano, centrando-se nas funções e subfunções derivadas da combinação dessas. Neste marco, o núcleo central é a concepção de que os valores não podem

ser atribuídos a objetos ou instituições específicos (por exemplo, dinheiro, casa, família), mas têm como funções serem princípios-guia de orientação e representarem as necessidades humanas. Esta teoria pode ser abordada em duas partes principais: (1) *conteúdo e estrutura* e (2) *congruência e compatibilidade* das funções valorativas.

Conteúdo e estrutura das funções valorativas

As funções valorativas são marcos de referência a partir dos quais foram derivadas as seis subfunções, consideradas estruturas latentes, isto é, que precisam ser representadas por indicadores ou valores específicos. Deste modo, o *conteúdo dos valores* diz respeito à adequação de valores específicos que possibilitam representar as funções e subfunções dos valores. As seis subfunções e os valores selecionados para representá-las são apresentados a seguir. A lista de valores específicos (indicadores) não é exaustiva, mas considera alguns dos mais amplamente empregados na literatura (ver BRAITHWAITE & SCOTT, 1991). Uma vez que os valores centrais (valores de *existência* e *suprapessoais*) constituem a fonte principal em que são ancorados os outros valores, isto é, representam a “espinha dorsal” da estrutura funcional dos valores, a descrição das subfunções começará com *existência* e as subfunções relacionadas, e passará para *suprapessoal* e as subfunções relacionadas.

Subfunção existência. Representa as necessidades fisiológicas básicas (por exemplo, comer, beber, dormir) e a necessidade de segurança (MASLOW, 1954; RONEN, 1994). Esta subfunção é compatível com orientações sociais e pessoais dentro do domínio motivador materialista, pois o propósito principal dos seus valores é assegurar as condições básicas para a sobrevivência biológica e psicológica do indivíduo. Portanto, ela é a subfunção mais importante que representa o motivador materialista, sendo a fonte das outras

duas subfunções que também representam este motivador (isto é, *realização e normativa*). *Existência* tem uma orientação central e um motivador materialista, cujos valores são endossados por indivíduos em contextos de escassez econômica (SILVA FILHO, 2001), ou por aqueles que foram socializados em tais ambientes (INGLEHART, 1977). *Estabilidade pessoal, saúde e sobrevivência* foram os três valores selecionados como indicadores desta subfunção.

Subfunção realização. As necessidades de autoestima são representadas por valores desta subfunção (MASLOW, 1954; RONEN, 1994), que corresponde a um motivador materialista, mas uma orientação pessoal. Seus valores se originam de um princípio pessoal para guiar a vida dos indivíduos, enquanto focaliza realizações materiais; podem ser uma exigência para interações sociais prósperas e o funcionamento institucional (SCHWARTZ, 1992; SCHWARTZ & BILSKY, 1987). Indivíduos orientados por tais valores dão importância à hierarquia quando esta é baseada em uma demonstração de competência pessoal, apreciando uma sociedade organizada e estruturada e sendo práticos nas suas decisões e seus comportamentos. Valores de realização são mais tipicamente apreciados por jovens adultos, em fase produtiva, ou indivíduos educados em contextos disciplinares e formais (KOHN, 1977; ROKEACH, 1973). Os três valores selecionados como indicadores desta subfunção foram *êxito, poder e prestígio*.

Subfunção normativa. Esta é a terceira subfunção com um motivador materialista, mas possui uma orientação social. A necessidade de controle e as pré-condições imprescindíveis para alcançar todas as necessidades (MASLOW, 1954; demandas institucionais e sociais, segundo SCHWARTZ, 1992) são cognitivamente representadas por valores desta subfunção; reflete, portanto, a importância de preservar a cultura e as normas convencionais. Priorizar valores normativos

evidencia uma orientação vertical, na qual a obediência à autoridade é importante. Pessoas mais velhas são tipicamente mais prováveis de serem guiadas por tais valores (ROKEACH, 1973; TAMAYO, 1988), seguindo normas convencionais e sendo menos prováveis expressarem comportamentos anticonvencionais (PIMENTEL, 2004; SANTOS, 2008). Os três valores selecionados como indicadores da subfunção normativa foram *obediência, religiosidade e tradição*.

Subfunção suprapessoal. Como é o caso de *existência*, a subfunção *suprapessoal* tem uma orientação central. Os valores desta subfunção representam as necessidades estéticas e de cognição, bem como a necessidade superior de autorrealização (MASLOW, 1954; RONEN, 1994). Valores *suprapessoais* ajudam a categorizar o mundo de uma forma consistente, fornecendo clareza e estabilidade na organização cognitiva da pessoa. Tais valores podem ser concebidos como idealistas, indicando a importância de ideias abstratas, com menor ênfase em coisas concretas e materiais (INGLEHART, 1977). Eles são compatíveis com os valores sociais e pessoais dentro do motivador idealista. Por este motivo, a subfunção *suprapessoal* apresenta uma orientação central, sendo a fonte de outras duas subfunções que representam este tipo motivador (isto é, *experimentação e interacional*). A pessoa que endossa uma orientação central e um motivador idealista costuma pensar de forma mais geral e ampla, tomando decisões e se comportando a partir de critérios universais (SCHWARTZ, 1992). *Beleza, conhecimento e maturidade* foram os três valores selecionados como indicadores desta subfunção.

Subfunção experimentação. Representa um motivador idealista, mas com uma orientação pessoal. A necessidade fisiológica de satisfação, em sentido amplo, ou a suposição do princípio de prazer (hedonismo; MASLOW, 1954; RONEN, 1994) é representada por valores desta subfunção. Ela é menos pragmática na busca de

alcançar *status* social ou assegurar harmonia e segurança sociais; seus valores contribuem para a promoção de mudanças e inovações na estrutura de organizações sociais, sendo tipicamente endossados por jovens. Indivíduos que adotam tais valores são menos prováveis de se conformarem com regras sociais (PIMENTEL, 2004; SANTOS, 2008), não sendo orientados a longo prazo a buscarem metas fixas ou materiais. Foram selecionados os três seguintes valores como indicadores desta subfunção: *emoção, prazer e sexualidade*.

Subfunção interacional. Esta é a terceira subfunção que representa um motivador humanitário, mas possui uma orientação social. O destino comum e a experiência afetiva entre indivíduos são acentuados por valores desta função. Representa as necessidades de pertencimento, amor e afiliação (MASLOW, 1954). Seus valores são essenciais para estabelecer, regular e manter as relações interpessoais. Contatos sociais são uma meta em si mesmos, enfatizando atributos mais afetivos e abstratos. As pessoas que adotam tais valores como princípios que guiam suas vidas são frequentemente mais jovens e orientadas para relações íntimas estáveis (MILFONT, GOUVEIA & DA COSTA, 2006). Os três valores selecionados como indicadores da subfunção interacional foram *afetividade, apoio social e convivência*.

Em resumo, o *conteúdo dos valores* se refere à adequação da representação das subfunções valorativas por meio de indicadores ou valores específicos, devendo ser comprovado em termos da configuração das seis subfunções.

A presente teoria também prevê uma estrutura definida para as funções e subfunções dos valores, em consonância com o esboço na Figura 1. Portanto, a estrutura dos valores tem como referência principal a combinação das duas dimensões funcionais, sugerindo uma configuração *duplex* com duas facetas axiais (ver SHYE &

ELIZUR, 1994). A primeira faceta axial representa o eixo horizontal, correspondendo ao tipo de orientação (social, central ou pessoal); os valores centrais são localizados no centro do espaço bidimensional. Localizados em um lado estão os valores que cumprem a orientação pessoal e, no outro, aqueles que cumprem a orientação social. A segunda faceta axial representa o eixo vertical, correspondendo aos tipos de motivadores (materialista ou idealista), que se localizam em regiões diferentes neste espaço. Deste modo, no modelo ora tratado a estrutura dos valores se refere à representação espacial das seis subfunções valorativas, resultantes do cruzamento (combinação) das duas dimensões funcionais anteriormente descritas.

Congruência e compatibilidade das funções valorativas

Coerente com os pressupostos teóricos previamente assinalados, nossa teoria não admite a existência inerente de conflito entre os valores. Embora alguns valores possam ser mais desejáveis do que outros, em razão da natureza benevolente do ser humano, assumimos que todos os valores são desejáveis e positivos. É possível que pessoas maduras, satisfeitas e autorrealizadas desenvolvam um sistema harmonioso de valores (MASLOW, 1954), avaliando todas as subfunções como igualmente importantes. Portanto, pessoas que priorizam subfunções específicas em detrimento de outras podem ser menos maduras, não ter desenvolvido seus sistemas de valores completamente ou ter sido socializadas em um contexto no qual algumas de suas necessidades foram privadas e, por isso, priorizam mais alguns valores do que outros. Esta teoria estima que as correlações entre as seis subfunções de valores são predominantemente positivas; a correlação média pode ser mais alta e mais consistente entre pessoas mais maduras e autorrealizadas.

Neste ponto cabe esclarecer uma diferença clara entre o presente

modelo e aquele que propõe S. H. Schwartz. Embora este autor trate *congruência* e *compatibilidade* como sinônimos (SCHWARTZ, 1992), percebemos vantagens conceituais e práticas de diferenciá-los. *Compatibilidade* demanda critérios externos, correspondendo aos padrões de correlação que se estabelecem entre os valores e determinadas variáveis antecedentes e consequentes. Por outro lado, a *congruência* indica a consistência do sistema de valores ou subfunções, isto é, quão fortes são suas correlações entre si. Deste modo, compatibilidade se refere à validade discriminante ou capacidade preditiva das subfunções valorativas, enquanto congruência diz respeito à consistência interna no sistema valorativo funcional. Estes não são, obviamente, conceitos desconexos; o grau de congruência pode facilitar a predição do padrão de correlações das subfunções com variáveis externas.

Este modelo teórico permite o cálculo de padrões diferentes de congruência entre as subfunções de valores. Para representar tais padrões, pode-se tomar como referência a figura de um hexágono. Esta tem vantagens quando comparada com um círculo. Especificamente, tem seis lados que podem ser ordenados para representar graus diferentes de congruência. A Figura 2 mostra como as funções e subfunções dos valores são organizadas como um hexágono, permitindo representar os três graus de congruência, como seguem:

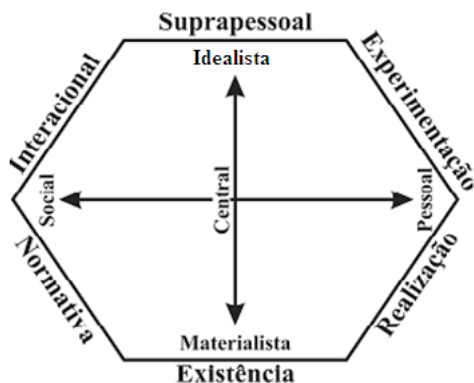


FIGURA 2 - Congruência das subfunções dos valores básicos.

Congruência baixa. As subfunções de valores que expressam diferentes orientações e motivadores indicam este grau de congruência. Portanto, os pares de subfunções realização – interacional e normativa – experimentação têm baixa congruência, sendo colocados em lados opostos do hexágono. O par realização – interacional é esperado que mostre baixa congruência porque, ao menos em culturas coletivistas, realização não é incompatível com a manutenção de relações interpessoais (GOUVEIA & COLS., 2003; ROS & GÓMEZ, 1997). Deste modo, as subfunções realização e interacional são pensadas como princípios relativamente independentes, com baixa congruência, mas sem expressarem incompatibilidade. O par normativa – experimentação representa uma tendência para enfocar orientações de segurança (Apolônio) ou prazer (Dionísio), respectivamente (KLUCKHOHN, 1951). Postulamos que elas são entendidas melhor como princípios independentes, isto é, as pessoas podem obter aventura e prazer em um ambiente convencional, sendo o caso, por exemplo, daquelas que são mais velhas e que foram educadas em condições tradicionais, mas que podem desfrutar

os prazeres da vida. Isso não deixa de fora a possibilidade de que a ênfase em valores de experimentação pode envolver a quebra de regras sociais, o que pode ocorrer especialmente entre adolescentes e indivíduos mais jovens (SANTOS, 2008), pois seus sistemas de valores ainda estão em formação.

Congruência moderada. Os pares de subfunções realização – normativa e experimentação - interacional expressam congruência moderada, pois representam o mesmo motivador, mas com tipos diferentes de orientação. O par realização – normativa enfatiza a busca de coisas e ideias concretas, embora priorizando unidades diferentes de sobrevivência: o indivíduo ou o grupo social, respectivamente. Isso sugere que é possível alcançar metas pessoais mesmo seguindo princípios convencionais. Por exemplo, embora coletivistas verticais priorizem valores normativos, eles também podem ser descritos como guiados por sucesso e trabalho duro (GOUVEIA, ANDRADE, JESUS, MEIRA & FORMIGA, 2002; GOUVEIA & COLS., 2003). Por outro lado, o par experimentação - interacional enfatiza princípios menos materialistas. Pessoas que se guiam por valores deste par não se prendem a bens materiais; elas são menos orientadas para sobrevivência e dão mais importância a afetos e prazeres da vida, podendo fazê-lo enfatizando seus interesses pessoais ou priorizando suas relações interpessoais. Por exemplo, é provável que indivíduos que endossem uma orientação horizontal-coletivista enfatizem valores interacionais, sem rejeitar aqueles de experimentação (GOUVEIA, ANDRADE & COLS., 2002).

Congruência alta. As subfunções de valores que compartilham o mesmo tipo de orientação, mas expressam tipos diferentes de motivador, apresentam máxima congruência. Por isso, estas subfunções são colocadas em lados adjacentes do hexágono, que correspondem aos pares realização – experimentação e normativa – interacional.

Indivíduos guiados pelo par realização – experimentação priorizam suas metas e seus interesses acima de qualquer coisa ou pessoa e, por isso, são caracterizados como individualistas. Por outro lado, indivíduos que enfatizam o par normativa – interacional dão importância a metas e interesses coletivos, correspondendo a pessoas coletivistas (TRIANDIS, 1995).

É importante destacar que duas subfunções de valores (isto é, *existência* e *suprapessoal*) não foram incluídas nesta tipologia de congruência. Esta exclusão foi intencional e se baseou em duas razões teóricas importantes. Primeiro, estas subfunções correspondem ao tipo de orientação central, sendo a fonte de e compatível com todas as outras subfunções (GOUVEIA & COLS., 2009). Assim, é esperado que ambas apresentem correlações positivas e fortes com todas as outras subfunções de valores. Suportando esta predição, observou-se previamente que valores materialistas e pós-materialistas podem coexistir harmoniosamente (INGLEHART, 1977; RONEN, 1994). Em segundo lugar, a distinção entre os valores sociais e pessoais é considerada como teoricamente mais importante do que a distinção entre os valores materialistas e idealistas, pois a dicotomia social-pessoal é provável que seja a diferença essencial entre os valores terminais (MUELLER & WORNHOFF, 1990; ROKEACH, 1973).

Em resumo, a presente teoria contribui no plano conceitual com a diferenciação entre congruência e compatibilidade dos valores, oferecendo também um cálculo de graus de congruência. Isso, potencialmente, favorece uma explicação mais consistente acerca da razão de alguns valores ou determinadas subfunções apresentarem padrões de correlação diferentes em relação a determinados comportamentos, crenças e atitudes.

Considerações finais

Este capítulo procurou mostrar uma relação entre a subjetividade e os valores, apresentando, no final, uma teoria funcionalista dos valores humanos. Em alguns aspectos, esta teoria é semelhante a outras previamente apresentadas (INGLEHART, 1977; ROKEACH, 1973; SCHWARTZ, 1992). Porém, a maioria destas teorias foi derivada empiricamente, inexistindo justificativa teórica defensável acerca do número de dimensões contempladas; a presente teoria foi desenvolvida com embasamento teórico que estabelece princípios parcimoniosos e testáveis *a priori*. Portanto, reúne uma base sólida a partir da qual é possível pensar em pesquisas futuras e estabelecer hipóteses sobre os correlatos valorativos. Este modelo teórico tem sido amplamente comprovado, com dados de cerca de 20.000 paraibanos (por exemplo, estudantes universitários, policiais, trabalhadores, população geral), mais de 2.000 crianças de quatro estados (Amazonas, Bahia, Pará e Paraíba), em torno de 7.000 estudantes dos cursos de Psicologia, Pedagogia e Medicina e 13.000 médicos; as duas últimas amostras são provenientes de todas as regiões do Brasil. Existe um esforço também por testá-la em outros países, como Argentina, Colômbia, Espanha, Inglaterra, México, Nova Zelândia, Peru e Portugal. Seguem em curso diversos projetos de pesquisa, relacionando valores com uma gama ampla de construtos, como altruísmo, preferência musical, atitudes frente ao uso de *piercing* e tatuagens, preferência por produtos, imagem corporal, atitudes e comportamentos de conservação de água, ideação suicida e afetos no trabalho. O *Questionário dos Valores Básicos*, que operacionaliza esta teoria, está disponível em diversos idiomas (por exemplo, alemão, espanhol, holandês, inglês e português), podendo ser solicitado aos autores.

É preciso neste instante resgatar o desafio inicial dos colegas, que foi relacionar os valores com a subjetividade. Apesar de

ser possível e heurístico um discurso da subjetividade para ajudar a pensar acerca dos valores, não se pode perder de vista que os valores não se reduzem a truísmos, sendo mais do que conceitos ensinados a crianças, ou menos do que dogmas transmitidos aos mais velhos. Os valores não são criados ou inventados a cada novo contexto, mas configuram um marco axiológico a partir do qual as pessoas têm a chance de compartilharem uma cultura comum, definirem um código de normas sociais e construir significados que deem sentido a sua identidade pessoal e grupal. A teoria funcionalista dos valores humanos representa um ganho na abordagem da temática subjetividade e valores; ela admite a construção de significados dos valores e reconhece que os valores que temos hoje são fruto de um processo evolutivo. Portanto, os valores não podem ser infinitamente pensados como categorias apriorísticas; contrariamente, configuraram um sistema valorativo funcional para assegurar a sobrevivência dos indivíduos e a continuidade da vida social.

Podemos e devemos diferir na ênfase dada a um construto, enfocando aspectos diversos de análise (por exemplo, estado, processo, significado). Os valores precisam ser vistos também e analisados a partir do marco da *subjetividade*. Conhecer os significados que são construídos dos valores é um passo primordial para conhecer as prioridades axiológicas das pessoas e suas culturas. Contudo, pode equivocar-se aquele que imagina que os valores derivados de perguntas abertas refletem os princípios-guia das pessoas. Os valores, nesta perspectiva, reduzem-se a palavras desprovidas de sentido; são artefatos semânticos, que podem estar relacionados com um mundo de coisas, mas carecerão de um marco teórico a partir do qual seja possível compreendê-los. Neste sentido, contar com teoria não é uma questão estética, mas de organização do conhecimento. A propósito, parece ilustrativa a conclusão de Monteiro e Paixão (2006, p.4) quando os jovens do ensino médico são indagados sobre o que

significam os valores:

É notório que os alunos, de alguma forma, compreendem o significado dos Valores Humanos, porém, demonstram dificuldade em expressar de maneira clara essa definição. Utilizam ações e situações do cotidiano para vincular o seu entendimento e facilitar a exposição de suas idéias, além de buscarem apoiar suas falas na fala do outro

Portanto, o que por vezes se entende como informação enriquecedora, nada mais é do que a complexidade de eventos empilhados, sem uma base teórica que os dê consistência.

As pessoas respondem o que se pergunta, e se nada lhes é perguntado, elas inventam um discurso que faça consistente sua apresentação e, algumas vezes, menos conflitantes suas ideias. Se alguém é solicitado a listar seus valores, provavelmente sairão toda sorte de adjetivos e substantivos, mas sem exatamente serem valores, no sentido de representarem cognitivamente as necessidades humanas. Se o propósito concreto é conhecer algo mais acerca do comportamento humano ou das organizações, demanda-se contar com um conhecimento residual, acumulado, permitindo saber onde estamos e para onde caminhamos. A construção de significados pode nos dar uma ideia importante a respeito, desde que saibamos significados *do que*. Neste sentido, partir de um modelo teórico, insistimos, é fundamental. A trama social é muitas vezes menos dramática do que a incapacidade do pesquisador de organizar as informações de que dispõe.

Não poderíamos deixar de apontar contribuições esperadas de colegas que pretendam estudar os valores desde a perspectiva da *subjetividade*. Obviamente, este não é um receituário e seguramente existirão propostas outras de interesse. Não obstante, desejamos

contribuir com nossas reflexões. Talvez uma das pesquisas que poderia ser realizada seria sobre as subfunções valorativas, levantando os significados que estas têm para as pessoas. Poderia, por exemplo, ser perguntado acerca de como elas descrevem alguém que prioriza as subfunções *experimentação* e *normativa*, que são, em princípio, duas das menos congruentes, sobretudo entre jovens. Outra proposta seria indagar o que é ter valor. Afinal, este discurso existe no cotidiano, mas o que significa de fato? A hipótese de congruência demanda pensar que algumas subfunções são mais congruentes do que outras; por que isso ocorre? Estes são apenas alguns pontos de partida e confiamos que os colegas nos proporão novos desafios e contribuirão com seus *insights* e suas pesquisas.

Finalmente, fez-se um esforço nesta oportunidade em aproximar duas abordagens. Por um lado, um modelo dos valores que, claramente, adota uma concepção mais objetiva dos valores, por outro, a busca de integrar elementos da “teoria” da subjetividade. Obviamente, partem-se de epistemologias diferentes, formas ímpares de obter e tratar a informação (o dado), e isso não pode ser esquecido. A conclusão a que pretende cada modelo ou modo de realizar pesquisas em psicologia também é diferente; a teoria funcionalista dos valores humanos admite um conhecimento residual, algo que possa ser considerado estável, que seja passível de generalização. Afinal, admitimos os valores como representando necessidades humanas, que, embora (algumas delas sejam) construídas socialmente, demonstram sua adequação, tornando possível a continuidade da sociedade. Esta assume diferentes formas, expressando-se por meio de múltiplos símbolos e signos, mas privilegia não somente a *comunidade* (união de poucos, reunidos por laços sanguíneos), mas também a *associação* (reunião de muitos, que percebem nos demais a força da existência coletiva) (TÖNNIES, 1887/1979). Deve enganar-se aquele que pensa que a vida é caótica; existimos individualmente porque sabemos

conviver em grupo, negociando nossas liberdades individuais, em que tudo podemos no nosso espaço íntimo, por um contrato social em que todos têm a chance de poder na esfera pública.

Referências

ALLEN, M. W., Ng, S. H. & WILSON, M. A functional approach to instrumental and terminal values and the value-attitude-behaviour system of consumer choice. **European Journal of Marketing**, 36, 2002. p. 111-135.

BRAITHWAITE, V. A. & SCOTT, W. A. Values. Em J. P. Robinson, P. R. Shaver & L. S. Wrightsman (Eds.), **Measures of personality and social psychological attitudes** . New York: Academic Press, 1991. p. 661-753.

ERICKSON, E. H. **Identity and the life cycle**. New York: W.W. Norton & Company, 1994. (originalmente publicado em 1959).

FIGUEIREDO, L. C. M. **Psicologia**: Uma introdução. São Paulo: Educ, 1997.

GONZÁLEZ-REY, F. **Epistemología cualitativa y subjetividad**. São Paulo: Educ, 1997.

GOUVEIA, V. V. **La naturaleza de los valores descriptores del individualismo y del colectivismo**: Una comparación intra e intercultural. Tese de Doutorado. Departamento de Psicologia Social, Universidade Complutense de Madri, Espanha, 1998.

_____. A natureza motivacional dos valores humanos: Evidências

acerca de uma nova tipologia. **Estudos de Psicologia**, 8, 2003. p. 431-443.
GOUVEIA, V. V., ALBUQUERQUE, F. J. B., CLEMENTE, M. & ESPINOSA, P. Human values and social identities: A study in two collectivist cultures. **International Journal of Psychology**, 37, 2002. p. 333-342.

GOUVEIA, V. V., ANDRADE, J. M., JESUS, G. R., MEIRA, M. & FORMIGA, N. S. Escala Multi-fatorial de Individualismo e Coletivismo: Elaboração e validação de construto. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 18, 2002. p. 203-212.

GOUVEIA, V. V., ANDRADE, J. M., MILFONT, T. L., QUEIROGA, F. & SANTOS, W. S. Dimensões normativas do individualismo e coletivismo: É suficiente a dicotomia pessoal vs. social? **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 16, 2003, p. 223-234.

GOUVEIA, V. V., MILFONT, T. L., FISCHER, R. & COELHO, J. A. P. M. Teoria funcionalista dos valores humanos: Aplicações para organizações. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, 10, 2009, p. 34-59.

GOUVEIA, V. V., MILFONT, T. L., FISCHER, R. & SANTOS, W. S. Teoria funcionalista dos valores. Em M. L. M. TEXEIRA (Ed.), **Valores humanos e gestão: Novas perspectivas**. São Paulo, SP: SENAC Editora, 2008. p. 47-80.

GRINSPUN, M. P. S. Z. & AZEVEDO, N. Subjetividade, contemporaneidade e educação: A contribuição da Psicologia da Educação. Endereço da página Web: <http://teoriasdaaprendizagem.vilabol.uol.com.br/subjetividade.htm> (consultado em 23 de julho, de 2008).

GUERRA, V. M.. **Bases valorativas do liberalismo sexual**. Dissertação de Mestrado. Departamento de Psicologia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2005.

GÜNTHER, H.. Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa: Esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 22, 2006. p. 201-210.

INGLEHART, R. **The silent revolution**: Changing values and political styles among Western publics. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1977.

KASSER, T. & AHUVIA, A. Materialistic values and well-being in business students. **European Journal of Social Psychology**, 32, 2002, p. 137-146.

KLUCKHOHN, C. Values and value orientations in the theory of action. Em T. Parsons & E. Shils (Eds.), **Toward a general theory of action**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1951. p. 388-433.

KOHN, M. L. **Class and conformity**: A study in values (2ª ed.). Chicago: University of Chicago Press, 1977.

LEITE, J. F. & DIMENSTEIN, M. Mal-estar na psicologia: A insurreição da subjetividade. **Revista Mal-estar e Subjetividade**, 2, 2002. p. 9-26.

MARKS, G. N. The formation of materialist and postmaterialist values. **Social Science Research**, 26, 1997, p. 52-68.

MASLOW, A. H. 1954. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row, 1954.

MEIRELES, A. P. Os valores. Endereço da página Web: <http://admcefetmg.blogspot.com/2008/06/os-valores.html> (consultado em 23

de julho de 2008).

MENEZES, I. & CAMPOS, B. The process of value-meaning construction: A cross-sectional study. **European Journal of Social Psychology**, 25, 1997, p. 55-73.

MERTON, R. K.. **Social theory and social structure**. New York: Free Press, 1968 (originalmente publicado em 1949).

MILFONT, T.L., GOUVEIA, V.V.& DACOSTA, J.B. Determinantes psicológicos da intenção de constituir família. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 19, 2006. p. 25-33.

MONTEIRO, V. R. V. & PAIXÃO, D. L. L. **A importância dos valores humanos na convivência escolar**. Endereço da página Web: <http://www.catedra.ucb.br/sites/100/122/00000065.pdf> (consultado em 1 de julho de 2008).

MUELLER, D. J. & WORNHOFF, S. A. Distinguishing social and personal values. **Educational and Psychological Measurement**, 50, 1990, p. 691-699.

PIMENTEL, C. E. **Valores humanos, preferência musical, identificação grupal e comportamento anti-social**. Dissertação de Mestrado. Departamento de Psicologia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2004.

PRADO FILHO, K. Valores e conduta ética [Mesa redonda: Valores, emoções e percepções no trabalho]. Trabalho apresentado no *III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 16 a 19 de julho, Florianópolis, SC, 2008.

PRATA, M. R. S. A produção da subjetividade e as relações de poder

na escola: Uma reflexão sobre a sociedade disciplinar na configuração social da atualidade. **Revista Brasileira de Educação**, 28, 2005, p. 108-116.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

RONEN, S. An underlying structure of motivational need taxonomies: A cross-cultural confirmation. Em H. C. Triandis, M. D. Dunnette & I. M. Hough (Eds.), **Handbook of industrial and organizational psychology**, vol. 4, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1994. p. 241-269.

ROS, M. & GÓMEZ, A. Valores personales individualistas y colectivistas y su relación con la autoestima colectiva. **Revista de Psicología Social**, 12, 1997. p.179-198.

SANTOS, W. S. **Explicando comportamentos socialmente desviantes: Uma análise do compromisso convencional e afiliação social**. Tese de Doutorado. Departamento de Psicologia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2008.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. Em M. Zanna (Ed.), **Advances in experimental social psychology**, New York: Academic Press, vol. 25, 1992. p. 1-65.

SCHWARTZ, S. H. & BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, 53, 1987. p. 550-562.

SCHWARTZ, S. H. & SAGIV, L. Identifying culture specifics in the content and structure of values. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 26, 1995, p. 92-116.

SHYE, S. & ELIZUR, D. **Introduction to facet theory: Content design and intrinsic data analysis in behavior research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

SILVA FILHO, S. B. **Valores e dimensões do trabalho: Um estudo em diferentes contextos de escassez.** Dissertação de Mestrado. Departamento de Psicologia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2001.

TAMAYO, A. Influência do sexo e da idade sobre o sistema de valores. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, 38, 1988. p. 91-104.

TÖNNIES, F. **Comunidad y asociación.** Barcelona: Ediciones Península, 1979. (originalmente publicado em 1887).

TRIANDIS, H. C. **Individualism and collectivism.** Boulder, CO: Westview Press, 1995.

VERPLANKEN, B. & HOLLAND, B. W. Motivated decision making: Effects of activation and self-centrality of values on choices and behavior. **Journal of Personality and Social Psychology**, 82, 2002, p. 434-447.

parte ii

DISCUSSÃO DO PPGADM:

Programa de Pós-Graduação
em Administração da UFES

Os discursos dos valores individuais e organizacionais: um estudo na Universidade Federal do Espírito Santo

Eduarda De Biase Ferrari Gomes

Marilene Olivier

Simone da Costa Fernandes

Introdução

A situação gerada pelas mudanças tecnológicas, econômicas, políticas e sociais tem contribuído para aumentar as tensões dentro das organizações. Neste sentido, o estudo da individualidade humana tem se destacado, uma vez que as organizações são formadas por pessoas e todas as suas atitudes e comportamentos influenciam e sofrem influência do sistema organizacional (ALENCAR, 1995).

Leituras feitas por meio do construto da subjetividade abrem espaço para várias possibilidades de se (re)pensar a diversidade das formas de atuação do sujeito. Tais olhares permitem um melhor entendimento das experiências do homem, suas atitudes, comportamento, ações e reações, dentro do referencial de sua participação na empresa.

O ser humano é composto por subjetividades, percepções, estilos e valores diferentes. Sua história de vida guia seu comportamento, forma seus valores individuais, o que acaba interferindo na maneira pela qual age dentro do local de trabalho. Portanto, ao ingressar na organização, o indivíduo leva consigo aquilo que acredita ser verdade. Inicia suas atividades cheio de expectativas, com vontade de mostrar o que sabe e de colocar em prática suas ideias. Esse entendimento

remete à importância deste estudo, com o objetivo de levantar e descrever o conjunto de valores individuais e organizacionais no âmbito da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Campus Goiabeiras.

Nas organizações burocráticas, os valores institucionalizados funcionam como determinantes do comportamento do indivíduo, mesmo que de forma impositiva. Esses valores são definidos como: princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas e comportamentos organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais coletivos ou mistos. Os valores organizacionais orientam o funcionamento da organização e guiam o comportamento dos seus membros, influenciando na forma de agir, pensar e julgar as pessoas (ROBBINS, 2004).

Para desenvolver o tema, o artigo discute o conceito dos valores individuais e organizacionais, buscando sua identificação e compreensão em relação à realidade encontrada na Universidade Federal do Espírito Santo, Campus Goiabeiras. Busca-se também relacionar os discursos com as ambiguidades das práticas organizacionais referentes aos valores. Em seguida, apresenta-se um estudo de caso realizado na Ufes para confrontar as proposições teóricas com evidências empíricas. Por fim, são feitas as considerações finais do estudo.

Valores – Conceitos e Teorias

Os valores são percepções, crenças que podem fazer parte tanto da organização quanto do indivíduo. Sendo assim, pode-se afirmar que os valores individuais guiam o comportamento de cada indivíduo e valores organizacionais guiam as organizações. Como citam Mendes

e Tamayo (2001, p. 39), “os valores têm um papel tanto de atender aos objetivos organizacionais, quanto de atender às necessidades dos indivíduos”, embora nem sempre sejam congruentes.

Em relação à temática, Tamayo e Porto (2005, p. 17) afirmam que os valores “fornecem o aparecimento de comportamentos adaptativos a ambientes variáveis, aumentam a flexibilidade do indivíduo para enfrentar ambientes novos”. Segundo Robbins (2002), são convicções básicas de que um modo específico de conduta é individual ou socialmente preferível a um modo oposto. Para Lavelle (*apud* TAMAYO, 1993, p. 330) eles “[...] são inseparáveis de uma atividade seletiva que opera distinções entre as diferentes formas do real, segundo o seu grau de afinidade ou parentesco conosco”.

Em se tratando de tipologia, Gouveia (2003) destaca que entre as teorias de valores as mais reconhecidas no campo da Psicologia são as de Milton Rokeach e de Shalom Schwartz.

Rokeach (1973) iniciou o estudo dos valores individuais quando propôs uma teoria denominada: *Rokeach Value Survey* (RVS), por meio da qual seria possível diferenciar os valores de conceitos como, atitudes, traços de personalidade, entre outros. Conceituou valores como sendo “uma crença duradoura de que um modo específico de comportamento ou estado último de existência é pessoal ou socialmente preferível a um modo de comportamento ou estado final de existência oposto ou inverso” (ROKEACH, 1973, p. 5). Esse conceito foi utilizado por Robbins (2004) anteriormente mencionado.

O autor definiu um número de valores como sendo universais, trinta e seis, subdividindo-os em dois grupos de dezoito, classificando-os em terminais e instrumentais (Quadro 1). Os valores terminais estão relacionados aos objetivos das pessoas, o que o indivíduo deseja

alcançar na sua vida, como por exemplo a salvação e um mundo de paz. Já os instrumentais referem-se aos instrumentos para atingir os terminais (ambição, responsabilidade, inteligência, dentre outros). Os valores guiam o comportamento dos indivíduos sob diversas condições, a fim de justificar e colaborar tanto com a resolução de conflitos, quanto com a tomada de decisões (GOUVEIA, 2003).

VALORES TERMINAIS	VALORES INSTRUMENTAIS
Uma vida confortável (uma vida próspera)	Ambição (dedicação ao trabalho, vontade)
Uma vida emocionante (ativa, estimulante)	Visão ampla (caloça aberta)
Um sentido de realização (principal contribuição)	Capacidade (competência, eficácia)
Um mundo em paz (livre de guerras ou conflitos)	Alegria (contentamento, boa disposição de espírito)
Um mundo de beleza (beleza na natureza e nas artes)	Limpeza (associação, amuriação)
Igualdade (fraternidade, oportunidades iguais para todos)	Coragem (defesa de seus ideais)
Segurança familiar (cuidar dos seres amados)	Perdão (capacidade de perdoar os outros)
Liberdade (independência, liberdade de escolha)	Ser prestativo (trabalhar pelo bem-estar dos demais)
Felicidade (contentamento)	Honestidade (sinceridade, ser verdadeiro)
Harmonia interior (ausência de conflito interior)	Imaginação (ousadia, criatividade)
Amor maduro (intimidade espiritual e sexual)	Independência (autoconfiança, autossuficiência)
Segurança nacional (proteção contra ataques)	Intelectualidade (inteligência, capacidade de reflexão)
Prazer (uma vida com alegria e lazer)	Lógica (coerência, racionalidade)
Salvação (salvaguarda, vida eterna)	Afetividade (carinho, ternura)
Respeito próprio (auto-estima)	Obediência (ser respeitável, cumpridor de deveres)
Reconhecimento social (respeito, admiração)	Polidez (cortesia, boas maneiras)
Amizade verdadeira (forte companheirismo)	Responsabilidade (compromisso, ser confiável)
Sabedoria (compreensão madura da vida)	Autocontrole (limites, autodisciplina)

QUADRO 1 – Conjunto de Valores.

FONTE: Robbins (2002, p. 61).

Schwartz e Bilsky (1987, 1990) elaboraram um conceito de valores, em que o consideram como sendo os conceitos ou as crenças, com condições de ilustrar estados finais de existência ou comportamentos desejáveis, que ultrapassam as situações específicas, guiando comportamentos.

Para os autores os valores são derivados de três requerimentos humanos universais, a saber: a) as necessidades dos indivíduos enquanto organismos biológicos, b) a necessidade de interação social coordenada e c) a necessidade de sobrevivência e bem-estar dos grupos. Portanto, parece evidente a natureza motivacional dos valores organizada por eles em dez tipos, quais sejam: *autodireção, estimulação, hedonismo, realização, poder, benevolência, conformidade, tradição, segurança e universalismo*.

Pode-se dizer que o modelo proposto por Schwartz (1990) é uma evolução da teoria proposta por Rokeach (RVS). Ou seja, quando percebidos e associados a comportamentos e modos de agir dos sujeitos, torna-se mais fácil para o indivíduo “prever” o comportamento do outro e relacionar-se, facilitando a interação entre os grupos, reduzindo a tensão e aumentando a confiabilidade, melhorando assim o desempenho dos indivíduos dentro da organização.

Em seu estudo, Schwartz (1990) confirma a hipótese de que cinco valores servem para interesses individuais (poder, realização, hedonismo, estimulação e autodeterminação), três para coletivos (benevolência, tradição e conformidade), e dois estão relacionados para interesses mistos, satisfazendo assim interesses individuais e coletivos (segurança e universalismo). Esta proposição tem sido utilizada com bastante frequência para explicar uma variedade de condutas. Relacionando-a com a Teoria de Rokeach, houve um avanço no estudo desta teoria, na tentativa de compreender antigos problemas, como a dificuldade de trabalhar com itens individuais. O Quadro 2 apresenta um resumo desses valores.

Em seu conceito, Schwartz (1990) verifica os valores como sendo critérios utilizados pelas pessoas, ao invés de qualidades. De acordo com o autor, sua teoria descreve aspectos do indivíduo que são

comuns a todos os seres humanos.

TIPOS	METAS
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo.
Realização	Sucesso pessoal obtido através de demonstração de competência.
Poder social	Controle sobre as pessoas e os recursos.
Autodeterminação	Independência de pensamento, ação e opção.
Estimulação	Excitação, novidade, mudança, desafio.
Conformidade	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros.
Tradição	Respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade.
Benevolência	Promoção do bem-estar das pessoas íntimas.
Segurança	Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo.
Universalismo	Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza.

QUADRO 2 – Tipos motivacionais de valores

FONTE: Oliveira e Tamayo (2004, p. 131).

Valores Individuais

Os valores individuais refletem essencialmente as crenças e atitudes que podem influenciar o comportamento do indivíduo, guiando, por consequência, sua forma de agir e pensar. Portanto, são todos os elementos presentes na personalidade de cada um. Cada pessoa julga o que é certo e o que é errado, tendo como base seu conjunto de valores que pode ser compatível ou não com o conjunto de valores dos indivíduos a sua volta (ROBBINS, 2004).

Gouveia (2003, p. 3) propôs um modelo denominado Tipologia dos Valores Humanos básicos (VHB), tomando por base a relação existente entre os valores e as necessidades. Ele os definiu como sendo “categorias de orientação, consideradas como desejáveis, baseadas nas necessidades humanas e nas pré-condições para satisfazê-las, adotadas por atores sociais, variando tanto dentro quanto entre culturas, na

sua magnitude e nos elementos que as definem”. O autor menciona que os valores são universais e relacionam-se, tendo constatado 24 valores básicos distribuídos entre três critérios de orientação, sendo que cada uma delas possui duas funções psicossociais. Tem-se então: critérios pessoais cujas funções psicossociais são a experimentação e a realização; critérios sociais nos quais as funções são normativas e interacionais, e critérios centrais que apresentam as funções são a existência e a suprapessoal.

O Quadro 3, a seguir, apresenta a tipologia proposta por Gouveia (2003):

CRITÉRIOS	FUNÇÕES	VALORES
Pessoais	Experimentação	Emoção Estimulação Prazer Sexual
	Realização	Êxito Poder Prestígio Autodireção Privacidade
Sociais	Normativa	Obediência Religiosidade Tradição Ordem Social
	Interacionais	Afetividade Apoio Social Convivência Honestidade
Centrais	Existência	Estabilidade Pessoal Saúde Sobrevivência
	Suprapessoal	Justiça Social Conhecimento Beleza Maturidade

QUADRO 3: Tipologia dos valores humanos básicos

Fonte: Adaptado de Gouveia (2003)

Numa outra dimensão, a origem dos valores, de acordo com Tamayo (*apud* VIEIRA, 2004), está relacionada com as necessidades do ser humano, que podem ser de três tipos: biológicas do organismo; sociais, no que diz respeito aos relacionamentos interpessoais e sócio-institucionais que proporcionam a sobrevivência e bem-estar dos grupos. Com isso, o indivíduo precisa reconhecê-las para planejar, criar ou aprender respostas que levem à sua satisfação, o que por sua vez propicia condições de compreender melhor sua realidade.

Considerando esses aspectos, torna-se evidente que a satisfação só será alcançada se os meios utilizados para tal forem aceitos pelo grupo. Por fim, é preciso lembrar que há poucos estudos que associam valores individuais e organizacionais, cabendo fazer uma incursão sobre o tema. Assim sendo, esses assuntos serão tratados a seguir.

Valores Organizacionais

Morgan (1996, p. 141) propõe um conceito de valores organizacionais de fundamental importância para que se possa alcançar sua compreensão. Para o autor, eles se baseiam nas “crenças e ideias que as organizações possuem sobre aquilo que são e sobre aquilo que tentam fazer, bem como sobre aquilo que é o seu meio ambiente, apresentam uma tendência muito maior de se materializarem do que comumente se crê”.

Esses valores cumprem no ambiente organizacional um papel semelhante ao dos valores pessoais na vida do indivíduo, uma vez que eles orientam as ações, bem como sua estrutura organizacional, missão e modo de intervir no mercado e na sociedade. Em se tratando de pessoas, agem como reguladores do comportamento humano, já que conduzem empregados de acordo com os interesses da empresa (VIEIRA, 2004). Os valores significam algo que se deseja

ou se necessita dentro das organizações. Todavia, como mostra Hall (1984), ao serem comunicados, de forma implícita ou explícita, são percebidos de maneira diferente pelas pessoas.

Seguindo a mesma linha, Tamayo e Gondim (1996) descrevem e definem valores organizacionais como sendo “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”.

Neste caso, embora se constituam em crenças e conceitos básicos em uma organização e representem a filosofia que pretende conduzir a todos em um senso de direção comum, isso pode não se concretizar se houver divergências expressivas entre essas crenças e conceitos básicos e os valores individuais (DEAL E KENNEDY, *apud* FREITAS, 1991).

Para garantir a sua solidez, as organizações procuram socializá-los de forma bastante abrangente e contínua. Para serem transmitidos, muitas organizações utilizam técnicas como as de treinamento, integração e comunicações intensivas, a fim de consolidá-los (VIEIRA, 2004).

Oliveira e Tamayo (2004) defendem que os valores organizacionais têm funções importantes, a primeira delas é criar entre os indivíduos modelos mentais semelhantes, relativos ao funcionamento e a missão da organização na tentativa de evitar percepções que tenham diferentes repercussões no comportamento, atitudes dos indivíduos e tarefas a serem executadas, uma vez que os valores são assimilados em suas estruturas cognitivas. A segunda função é a contribuição dos valores na construção da identidade social da organização, tornando-se diferente em relação às demais. Os autores acrescentam ainda

que os valores organizacionais funcionam como mediadores dos conflitos, facilitando assim a solução de problemas.

Tamayo (1998) explicita a importância a ser dada ao processo de orientar a vida da organização e, em consequência, o comportamento organizacional dos indivíduos. Expressa que os empregados devem ter plena percepção dos valores organizacionais, que constitui na mente do indivíduo a avaliação da empresa, a sua eficiência, as tendências à inovação tecnológica e a modernidade de *layout* e recursos materiais internos, o seu tipo de gestão, a sua preocupação com os empregados e a interação existente entre eles. Os valores constituem assim, o núcleo da cultura organizacional e determina a estrutura da identidade da organização.

Esclarece-se que o comportamento dos membros é guiado pela vida da empresa que é orientada pelos valores. Estes dão o senso de direção comum para os indivíduos, guiando-os a um comportamento diário (TAMAYO, 1998). Dessa forma, se o propósito é obter retornos sobre todo tipo de investimento, os valores são essenciais e serão os combustíveis para um ambiente propício ao seu alcance. Tal construto é suportado por Tamayo (1998, p.58) quando afirma que “uma função dos valores organizacionais compartilhados entre os membros da empresa é criar neles modelos mentais semelhantes relativos ao seu funcionamento e a sua missão”.

Metodologia

Trata-se de um estudo de caso, uma vez que os dados foram coletados na Universidade Federal do Espírito Santo, Campus Goiabeiras, junto aos servidores, docentes e técnicos administrativos, desta Instituição. De acordo com Gil (1996), o estudo de caso é considerado como um conjunto de dados que detalha o processo social, sua fase ou

totalidade, esclarecendo as várias relações internas e suas fixações culturais, de uma pessoa, instituição social ou até mesmo uma nação. Trabalhar com esta abordagem fundamenta-se na necessidade de um referencial metodológico sólido, que direcione o processo de pesquisa a partir dos fenômenos explícitos a serem observados até a explanação dos resultados e das conclusões obtidas.

Assim, devido à necessidade de se verificar particularidades e percepções do elemento de investigação, com o levantamento de dados estatísticos, a pesquisa adquiriu formato misto, ou seja, possui natureza qualitativa e quantitativa.

O universo da pesquisa quantitativa foi composto pelo corpo docente e corpo técnico administrativo da UFES. No dia 23 de Abril de 2007 foi obtida junto à Diretoria de Recursos Humanos (DRH) da Universidade, a listagem com os servidores do Campus Goiabeiras, totalizando 1.610 servidores. Como fonte de dados foi adotada uma amostra caracterizada como estratificada, proporcional da população, a 95% de grau de confiança, com uma margem de erro de 5%, calculada estatisticamente e isso dimensionou o número de pessoas a serem entrevistadas em um intervalo de 313 a 322 servidores. Ao final, integraram a pesquisa 320 servidores, sendo 142 docentes e 178 técnicos-administrativos. Em termos de gênero foram, 151 mulheres e 169 homens.

A definição do instrumento de coleta de dados, segundo Silva e Menezes (2001) depende dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado. Primeiramente foi gerada, através de *Bruinstorm*, uma lista de valores evidenciados no ambiente organizacional da Universidade Federal do Espírito Santo. Em seguida foi feita uma entrevista em grupo da qual participaram 20 servidores (10 técnicos e 10 docentes), a fim de ampliar ao máximo

possível essa lista. A partir dela foi elaborado um questionário, com questões abertas e fechadas, para identificação dos valores no contexto da Universidade.

O questionário, portanto, foi construído à luz das teorias estudadas, considerando-se os valores encontrados pelo grupo de especialistas e pelos próprios servidores. Após tabulados, os dados passaram por um tratamento estatístico que contemplou o cruzamento simples de variáveis e a Regressão Logística.

Considerou-se que a escolha dos instrumentos de coleta de dados foi consistente, pois segundo Dencker (2001) quando se deseja analisar percepções, sentimentos, crenças, motivações ou planos de uma pessoa, as técnicas especiais de coleta de informações são o questionário e a entrevista. Especificamente, a entrevista dá um grande peso à descrição verbal para a obtenção de informações sobre as experiências, os estímulos e até sobre o comportamento do entrevistado.

Como a pesquisa foi dividida em etapas, houve mais de uma forma de tratamento de dados, como mostrado no Quadro 4:

ETAPAS	PROCEDIMENTOS	TRATAMENTO DE DADOS
1	<i>Brainstorm</i>	Transcrição e geração da lista
2	Entrevista em Grupo	Transcrição e Análise de conteúdo
3	Questionário	Medidas de tendência central e medidas de dispersão. O questionário com tais medidas leva a estratificação por unidades organizacionais e a estratificação por idade, estado civil, tempo de serviço, formação escolar.
4	Tabular os dados e proceder a um corte por nível de importância.	
5	Identificar dois incidentes críticos de cada centro, o que mais facilitou e o que mais inibiu a criatividade.	Análise de conteúdo, comparação com valores da unidade organizacional na qual ocorreu o Incidente Crítico.
6	Entrevistar os envolvidos nos Incidentes Críticos.	Transcrição e Análise de Conteúdo
7	Verificar se os Incidentes Críticos revelam valores compatíveis com o conjunto compatível na pesquisa quantitativa (Qualitativa).	Triangulação

QUADRO 4 Tratamento de dados da pesquisa

FONTE: Elaborado pelas Autoras.

Após a coleta de dados utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo que Bardin (1979) caracteriza como sendo empírica e, por esse motivo, não pode ser desenvolvida com base em um modelo exato, mas seguindo algumas regras básicas, quais sejam: parte-se de uma leitura de primeiro plano para atingir um nível mais aprofundado, relacionando as estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados e articulando os textos com fatores que determinam suas características (variáveis psicossociais, contexto cultural, contexto e processo de produção da mensagem). Assim, para Bardin (1979), não se trata de atravessar os significantes para atingir significados, mas de, por meio de sua interpretação, buscar diferentes sentidos de natureza psicológica, sociológica, política, histórica, dentre outras.

Os dados foram transcritos e dispostos em uma grade para análise de sua incidência e, também, da classificação. As questões foram transcritas e agrupadas por assunto, primando-se pela diversidade das informações e não pela frequência com que ocorreram.

A Universidade Federal do Espírito Santo

O período do governo de Jones dos Santos Neves iniciou-se em 31 de maio de 1951, no Espírito Santo. Foi ele quem sancionou a Lei n° 806, de 05 de maio de 1954, na qual reuniu algumas faculdades isoladas, criando a Universidade do Espírito Santo (BORGO, 1995).

Foi no mandato do Presidente Juscelino Kubitchek, em 15 de dezembro de 1960, que se encaminhou um projeto de Lei, em que instituía a Universidade do Espírito Santo, sendo aprovada no Congresso a Lei n° 3.868, em 30 de janeiro de 1961. De acordo com essa lei, a Ufes passou a ter na sua estrutura a Faculdade de Direito, a Escola Politécnica, a Faculdade de Ciências Econômicas, a Escola de Belas Artes, a Faculdade de Odontologia, a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras e a Faculdade de Medicina, e a Escola de Educação Física.

Dessa forma, tornou-se uma autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério de Educação, caracterizada como uma instituição federal de ensino superior, pesquisa e extensão, com sede em Vitória, capital do Estado do Espírito Santo.

A Reforma Universitária em 1968 definiu as bases administrativas e acadêmicas que a Ufes possui até hoje. A nova gestão teve então que implantar a Lei n° 63.577 de 8 de novembro de 1968. Essa Lei fez com que as universidades sofressem modificações em sua estrutura, tanto na esfera acadêmica quanto na administrativa. Ela passou então a ser constituída por oito centros, a saber: Estudos Gerais;

Artes; Tecnológico; Agropecuário; Biomédico; Educação Física e Desportos; Ciências Jurídicas e Econômicas; Pedagógico.

Posteriormente novas modificações ocorreram, tanto na área de ensino como na administrativa, em consequência da evolução da sociedade provocada pelas demandas tanto na área tecnológica quanto nas áreas cultural, econômica e política. Desta forma, a Ufes assumiu nova feição e atualmente apresenta uma estrutura bastante complexa.

De acordo com o Estatuto da Universidade, sua administração é distribuída nos níveis superior e de centros. Segundo a Ufes (2008), seus órgãos centrais são: Reitoria, Pró-Reitoria, Câmara de Integração, Órgãos suplementares (biblioteca universitária, restaurante universitário, museu, editora e outros). Atualmente é composta pelos seguintes centros: Centro Biomédico; Centro de Artes; Centro de Ciências Agrárias; Centro de Ciências Exatas; Centro de Ciências Humanas e Naturais; Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas; Centro de Educação Física e Desportos; Centro de Educação; Centro Tecnológico. Em decorrência, forma uma comunidade universitária no Campus Goiabeiras de, aproximadamente, 1.610 servidores técnicos-administrativos e docentes.

Ufes - Valores

O presente item refere-se à análise dos dados obtidos junto aos servidores sobre os valores individuais e organizacionais.

A amostra da pesquisa formada por 320 servidores apresenta o seguinte perfil: 151 mulheres (das quais 56 são docentes e 95 da categoria administrativa) e 169 homens (86 docentes e 83 técnicos-administrativos).

É importante ressaltar que os valores citados de forma espontânea pelos servidores encontram equivalência nas propostas feitas por Rockeach (1973), Schwartz (1990) e Gouveia como mostrado no Quadro 5:

VALORES ENCONTRADOS	TIPOLOGIA DE ROCKEACH	TIPOLOGIA DE SCHWARTZ	TIPOLOGIA DE GOUVEIA
Bem-estar	Uma vida confortável (I)	Segurança	Sobrevivência
Família	Segurança familiar (I)		
Lazer	Prazer(I)		
Trabalho	Ambição (I)	Realização	
Amigos	Amizade verdadeira (I)		
Cultura	Um mundo de beleza (I)		
Filhos	Segurança familiar (I)		
Saúde			Saúde
Religião	Salvação (I)		Religiosidade
Estudo	Intelectualidade (I)		Conhecimento
Prosperidade	Uma vida confortável (I)		
Felicidade	Felicidade (I)		
Irmão	Igualdade (I)		Afetividade
Esposa	Segurança familiar (I) Amor maduro (I)		Afetividade Convivência
Paz	Um mundo em paz (I)	Universalismo	Justiça Social
Casa	Uma vida confortável (I)		
Satisfação profissional	Capacidade (I)	Realização	Êxito
Condição financeira	Uma vida confortável (I)	Poder social	Êxito
Local			
Segurança		Segurança	
Auto-estima	Respeito próprio (I)		
Respeito	Reconhecimento social (I)		
Música	Um mundo de beleza (I)		Beleza
Relacionamento	Afetividade (I)		Convivência
Responsabilidade	Responsabilidade (I)		
Amor	Amor maduro (I)	Hedonismo	Afetividade

QUADRO 5 Valores encontrados e tipologias.

Legenda: I - Instrumentais/ T – Terminais.

Quando se considera os valores organizacionais, foram encontradas as frequências constantes da Tabela 1, com destaque para a infraestrutura com 70%, bom relacionamento com os colegas, 31,70% e bom salário com 43,33%. Ao item infraestrutura podem ser acrescidos dois outros entre os mais relevantes, que são: condições de trabalho e ambiente de trabalho. Os três juntos representam 12,73% do total.

TABELA 1 - *Valores organizacionais e criatividade.*

VALORES ORGANIZACIONAIS	Ideias Novas		Total
	Sim	Não	
Infra-estrutura	14	6	20
Bom relacionamento com os colegas	13	28	41
Bom salário	13	17	30
Condições de trabalho	11	17	28
Ambiente de trabalho	9	9	18
Bom relacionamento com alunos	7	6	13
Gostar do que faz	7	12	19
Reconhecimento	7	8	15
Amizade	6	7	13
Respeito	5	10	15
Oportunidade de crescimento	5	0	5
Competência	5	3	8
Estabilidade	5	3	8
Companheirismo	4	3	7
Responsabilidade	4	2	6
União	3	3	6
Harmonia	3	4	7
Realização	3	1	4
Conhecimento	3	1	4
Honestidade	2	3	5
Comprometimento	2	0	2
Autonomia	2	2	4
Qualidade	2	0	2
Prizer	2	2	4
Trabalho em equipe	1	0	1
Aulas	1	0	1
Aperfeiçoamento	1	2	3
Disciplina	1	1	2
Boa gestão	1	4	5
Desafio	1	0	1
Contato com coisas novas	1	0	1
Local	1	1	2
Cooperação	1	4	5
Dedicação	0	1	1
Felicidade	0	2	2
Compreensão	0	1	1
Cumplicidade	0	2	2
Fidelidade com o patrimônio	0	1	1
Criatividade	0	1	1
Flexibilidade	0	1	1
Total	146	168	314

Como técnica de tratamento de dados utilizou-se a Estatística *Wald*, que permite avaliar o peso dos resultados da regressão em termos de significância estatística. Em outras palavras, ela mostra se cada variável é, efetivamente, importante para se fazer afirmativas a respeito de seu comportamento no modelo. Ou seja, ela é utilizada para referir-se à adequação de cada variável, indicando o nível de significância.

Os resultados obtidos mostram ainda que não existe correlação entre a importância atribuída aos valores pessoais e organizacionais o que permite afirmar que existem conflitos de comportamento e dedicação ao trabalho. Portanto, na impossibilidade de se trabalhar mudanças no que o ser humano traz de intrínseco em sua história de vida, há que se pensar em um processo de mudança organizacional.

Os demais fatores não apresentaram coeficientes com significância estatística que permitissem classificá-los como preditores de comportamentos.

A análise das entrevistas mostra que a história da universidade e o estilo de gestão de seus reitores foram considerados como elementos importantes na construção dos valores organizacionais. Parte desse resultado parece dever-se às fortes características burocráticas inerentes a estruturas públicas deste gênero, nos quais tanto as normas internas quanto as oriundas do Ministério da Educação impõem uma estrutura comportamental rígida, reforçadas pelas ações do Tribunal de Contas da União. Os resultados evidenciaram ainda que o momento histórico da gestão também foi fator importante na adoção de técnicas de gestão típicas do serviço público e que elas não deram muita abertura à criação de uma cultura que fortalecesse as manifestações de sugestões oriundas dos indivíduos.

Considerações Finais

Como proposto na argumentação teórica, o estudo de caso apresentado levantou e descreveu o conjunto de valores organizacionais valendo-se de um modelo estatístico para discutir o conceito dos valores individuais e organizacionais, buscando sua identificação e compreensão em relação à realidade encontrada na Universidade Federal do Espírito Santo, Campus Goiabeiras, e também relacionar os discursos com as ambiguidades das práticas organizacionais referentes aos valores.

Para atingir o objetivo proposto, alguns procedimentos metodológicos foram traçados e utilizados em consonância com a teoria que deu suporte ao estudo. A análise dos documentos formais e os dados obtidos junto aos sujeitos da pesquisa permitiram chegar a algumas conclusões, tendo como principal o fato de a Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes) possuir características próprias representadas pelos valores que foram construídos desde sua fundação, havendo portanto, influência de seus reitores e chefes de departamento e pelos valores dos sujeitos que a integram, particularmente no Campus de Goiabeiras, onde o estudo foi realizado.

Levando em consideração o seu processo de formação e as análises de dados originários da verbalização dos servidores sobre os valores organizacionais decorrentes das categorias relacionadas na pesquisa, verificou-se que os valores referentes ao bom relacionamento com os colegas, à remuneração, às condições de trabalho e ao ambiente de trabalho são os mais identificados como presentes na Ufes.

Ao serem analisadas as categorias que apresentaram maior frequência de respostas e a tipologia apresentada por Schwartz e Gouveia, ficou claro que o coletivismo está presente na característica dos

servidores da Universidade, revelando uma tendência à cooperação e ao cumprimento dos compromissos com os demais. Os resultados mostram ainda que cada um, individualmente, se preocupa com o ambiente do qual faz parte, mantendo com isso fortes relações entre os pares, podendo muitas vezes, compartilhar os mesmos interesses, já que o que predomina é um ambiente organizacional oriundo de uma história, de normas e atuações de órgãos como o Tribunal de Contas da União e a Procuradoria Geral.

É importante ressaltar que o ambiente organizacional hoje é caracterizado por fazer parte de um contexto conturbado e repleto de desafios, premido pelas mudanças impostas por meio de instrumentos legais. Tais mudanças influenciam a adoção de medidas internas que devem ser assimiladas, sob pena de não se encontrar um espaço para o desenvolvimento de suas próprias atividades. Assim, os valores são socialmente aceitos por não se ter uma alternativa a eles. Por outro lado, são seguidos pelos indivíduos não havendo uma relação entre o que a organização impõe de forma estruturante e valores individuais que carregam, oriundos de suas histórias de vida. Assim, muitas pessoas sentem dificuldade em se posicionar, uma vez que são exigidos padrões de comportamento que vão contra o que acreditam. O que se observou é que, muitas vezes, no ambiente de trabalho, são exigidos comportamentos que cerceiam o indivíduo, fazendo com que ele acabe por não utilizar sua capacidade de avaliar e de usar sua liberdade.

Verificou-se, portanto, que valores como o bom relacionamento com os colegas, a remuneração, as condições de trabalho e o ambiente de trabalho são tidos como prioritários na execução das tarefas na Ufes. Isso se deu tanto nos resultados quantitativos quanto nos relatos feitos pelos entrevistados.

Entre as limitações do presente trabalho esteve a dificuldade em encontrar os servidores na Universidade. Uma das razões foi que

a lista fornecida pela Diretoria do Departamento de Recursos Humanos estava desatualizada. Muitos servidores já estavam aposentados, haviam falecido ou estavam trabalhando em outro setor. Entre os servidores encontrados, muitos não quiseram responder a todas as questões, ou até mesmo se negaram a participar da pesquisa, por estarem apreensivos com o que poderia vir a acontecer. Apesar do contratempo, a quantidade de servidores que colaboraram com o desenvolvimento do estudo permitiu compor uma amostra representativa da população e a consequente realização e aprofundamento das análises, atendendo ao objetivo da pesquisa.

Ao final sugere-se alguns temas a serem desenvolvidos em estudos futuros, tais como: replicar o modelo no Hospital Universitário, que parece conter uma cultura própria da área e tecer comparações com o campus estudado; replicar o estudo em outras Universidades Públicas e particulares com a finalidade de se traçar um panorama que permita melhor conhecer sua realidade institucional e de gestão dando maior ênfase aos valores presentes. Em outra dimensão sugere-se a utilização dos valores já explicitados no Modelo de Schwartz e no Modelo de Gouveia para estruturar o instrumento de coleta de dados, o que permitiria tecer comparações de natureza diversa, inclusive com relação à natureza dos preditores de outros ambientes de trabalho.

Referências

ALENCAR, E. M. L. S. Desenvolvendo a Criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 35, 1995. p. 6-11.

_____; **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

_____; **O processo da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 2000.

BORGO, I.. UFES, 40 anos. Vitória: Ufes. Secretaria de Produção e Difusão Cultural, 1995.

DE MASI, D.; **Criatividade e grupos criativos** – Fantasia e concretude. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti ; VIÁ, Sarah Chud da . Pesquisa empírica em ciências humanas. (Com ênfase em comunicação).. São Paulo: Futura, 2001. v. 1. p. 188 FERNANDES

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional formação, tipologia, impactos**. In: Anais do XIV ENANPAD. V.6, [s.1.], 1990. p. 287 – 301.

GOUVEIA, V. V. A natureza motivacional dos valores humanos: evidências acerca de uma nova tipologia. **Estudos de Psicologia**, 8(3), 2003. p. 431-443.

HALL, R. H. **Organizações**: Estrutura e processos; trad. por Wílma Ribeiro sob supervisão de Ana Maria Jacó Vilela. 3 Ed. – Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil. 1984.

KNELLER, G. F. **Arte e ciência da criatividade**. trad. de J. Reis. 5 ed. São Paulo: IBRASA, 1978.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

PAD, 2007

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

SCHWARTZ, S. H. Individualism-collectivism: Critique and proposed refinements. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 21, 1990. p. 21, 139-157.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, 1987. p. 53, 550-562.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2001.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**. São Paulo, v.33, n.3, p.56-63, julho-setembro, 1998.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais In: **Revista de Administração – RAUSP**, 1996, vol 31, nº 2 – abril/junho.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF**, São Paulo, v. 6, n. 1, 2001. p. 39-46.

TAMAYO, A.; PORTO, J. (Orgs.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais In: **Revista de Administração – RAUSP**, 1996, vol 31, nº 2 – abril/junho.

VERGARA, S. C.; CARPILOVSKY, M. P. A metáfora da organização como sistema criativo. **Revista de Administração Pública**, Rio de janeiro, maio/jun. 1998. p. 77-98.

VIEIRA, G. A. **Cultura de valores organizacionais: um estudo na faculdade de ciências humanas – FUMEC**. São Paulo: Annablume; Belo Horizonte: 2004.

Consumo e marketing: para além dos mesmos horizontes

*Fábio dos Santos Cordeiro
Sérgio Robert de Sant'Anna*

Introdução

Cotidianamente, pensar na palavra consumo e tentar encontrar-lhe um significado certamente poderá nos conduzir à sua etimologia. De acordo com Barbosa; Campbell (2006) a palavra é derivada do termo do latim *consumere* que quer dizer usar completamente, destruir, esgotar. E também da expressão inglesa *consummation* que significa adicionar, somar, contrariamente ao termo do latim que propõe uma ideia de subtração, redução. Aqui no Brasil, segundo esses autores, a palavra se aproximaria mais da ideia de usar até o fim, ou seja, está mais perto da definição latina.

Barbosa (2004) afirma que o termo sociedade de consumo é uma expressão muito utilizada por intelectuais, jornalistas e profissionais na área de marketing para se definir a sociedade contemporânea (diferentemente de outras expressões que remetem à superação de uma determinada fase, tais como sociedade pós-industrialista, pós-iluminista e pós-moderna). O ato de consumir neste caso pode estar ligado à satisfação de necessidades básicas ou de supérfluos. No entanto, seja que tipo de consumo for, essa opção parece ser pouco esclarecedora, pois em todas as sociedades do mundo essas duas formas de consumo mais frequentemente lembradas são fatos cotidianos.

De acordo ainda com Barbosa (2004), frequentemente se usam as expressões cultura de consumo/consumidores e sociedade de consumo/consumidores de maneira indistinta. No entanto, muito embora possam tratar de assuntos correlatos, elas evocam aspectos diferentes. É necessário perceber que há diferenças entre teorias que tratam do consumo em si e teorias que tratam da sociedade de consumo.

Inicialmente, ao se usar a expressão sociedade de consumo devem ser consideradas duas coisas: uma primeira que o consumo é então entendido como um elemento de grande importância na reprodução social em qualquer sociedade. Dessa maneira, qualquer ato de consumo deve ser entendido como essencialmente cultural. E a segunda coisa é que, por meio do consumo, torna-se possível discutir questões sobre a natureza da realidade. Essas duas formas de se considerar o consumo entraram em cena a partir da década de 80, quando as ciências sociais deram passos para avançar para além dos debates de cunho moralizante a respeito do consumo.

Trabalhos que tratam da questão da sociedade de consumo/consumidores procuram levantar e analisar traços característicos e definidores dessa sociedade, tais como o fazem Campbell (2001), Lipovestky (1989), Veblen (1988) e Douglas; Isherwood (1999). Esses autores se ocupam de discutir o motivo de o consumo desempenhar um papel tão central dentro da sociedade contemporânea ocidental.

Ao se estudar sociedade de consumo, é possível considerá-la ainda, como o campo em que a cultura do consumo, composta por um sem número de ritos e valores, irá se desenvolver e bem como os reflexos sociais de tal desenvolvimento. Seriam estudados de que maneira se manifestam socialmente características de uma cultura de consumo e quais controvérsias podem surgir dessa manifestação. Baudrillard (1995 e 2004) caminha nesta direção.

Quanto à cultura de consumo/consumidores, podem ser enquadrados nesta categoria trabalhos que se ocupam de explicar de que maneira o consumo se manifesta em determinados grupos e que tipos de valores são revelados e difundidos nesta manifestação. Assim, uma cultura de consumo pode se traduzir em exacerbação do materialismo, degradação das relações humanas, destruição da natureza e aquelas outras anteriormente citadas. Mas, por outro lado, pode se traduzir também em consumo como forma de manifestações de afeto entre pessoas, de preservação da natureza e da saúde, como forma de descoberta e afirmação de identidade. Podem ser considerados trabalhos desse tipo, por exemplo, os textos de Miller (2002), Slater (2002), McCracken (2003), Featherstone (1995) e Sahlins (2003).

Precisa-se de novos assuntos para esta conversa

Consumo é algo que perpassa os mais variados grupos sociais e não está condicionado à posse de dinheiro, afirma Rocha (2002). Ter dinheiro define apenas um passe de entrada, uma espécie de ingresso para a possibilidade de consumir, o valor monetário de acesso a um universo de diferenças. O consumo revela várias diferenças culturais e simbólicas que se manifestam de maneira complexa e estão para além do preço dos objetos. É preciso reconhecer o consumo como fato social e procurar avançar para além da pesquisa cujo objetivo é a descoberta de soluções imediatas de mercado que irão atender às demandas dos clientes. É preciso conhecer

Como a cultura constrói esta experiência na vida cotidiana, como atuam os códigos culturais que dão coerência às práticas e como, através do consumo, classificamos objetos e pessoas, elaboramos semelhanças e diferenças. E assim ver que os motivos que governam nossas escolhas entre lojas e *shoppings*, marcas e grifes, estilos e gostos – longe de desejos, instintos ou necessidades – são relações sociais que falam de identidades e grupos, produtos e serviços. O consumo é um sistema simbólico que

articula coisas e seres humanos e, como tal, uma forma privilegiada de ler o mundo que nos cerca (ROCHA, 2000, p.19).

De acordo com o levantamento feito por Gomes Vieira et al (2002), nos artigos publicados no ENANPAD, tomado aqui como referência da produção acadêmica de marketing, existe uma forte influência das ciências empírico-analíticas sobre essa área. Em decorrência disso, eles apontam a necessidade de um movimento de emancipação em direção a um projeto filosófico distinto para o marketing.

Na opinião desses autores esse movimento já vem ocorrendo há alguns anos no âmbito dos *journals of marketing, consumer behavior, consumer research* e assim sucessivamente. Isso tende a produzir reflexos na produção acadêmica brasileira como observaram Vieira (1998, 1999, 2000), Campomar (2005), Faria (2004), Kovacs (2004), Perin (2000), Proença; Lopes; Meucci (2005), que procederam a revisões das publicações acadêmicas de marketing, cada um deles de uma forma e com recortes temporais próprios.

O fato é que existe um esforço para se descobrir e explorar novas possibilidades teóricas e metodológicas procurando estabelecer ligações do marketing com diversas áreas de conhecimento. Caminhando nessa direção, podem ser apontados os trabalhos de Rocha et al. (1999), Jaime Junior (2000,2001), Bacha (2005), Bacha; Strehlau (2005); Cerchiaro; Sauerbronn; Ayrosa (2004).

Esse movimento “reviscionista” do marketing deve ser entendido não como um fato isolado, mas como resultado das transformações precedentes, notadamente no âmbito econômico e social.

Efetivamente, enquanto as coisas funcionavam não era necessário um maior aprofundamento. Mas, a partir da crise econômica dos anos 70, os problemas de um marketing não orientado para a compreensão das dinâmicas socioeconômicas tornou-se mais urgente. Estes problemas

tornaram-se afinal sempre mais relevantes nos últimos anos e isto, a nosso ver, não tanto por causa de uma conjuntura econômica não particularmente positiva, mas, sobretudo pela necessidade do marketing de adequar as próprias estratégias a uma realidade que mudou. (DI NALLO, 1999, p.28).

Dessa maneira, entende-se que é necessário ampliar o esforço de aproximação de outras áreas de conhecimento que possam lançar olhares diferenciados sobre objetos de interesse do marketing, tais como o mercado, o comportamento do consumidor, o uso dos produtos, as relações entre empresas, seja de parceria ou de concorrência e assim por diante. Esses olhares renovados poderão abrir outras perspectivas para se pensar o marketing.

Este artigo pretende unir-se àqueles trabalhos que procuram indicar outras possibilidades de se tratar o consumo no âmbito do marketing e procurar reunir contribuições de autores diversos para propor uma forma diferente de se compreender a relação entre o consumo e o marketing no Brasil.

O consumo no olhar do marketing: em busca de novos “mercados”

A temática do consumo vem sendo explorada por alguns autores que, recorrentemente, são citados como referências. Serão apresentadas então as propostas de alguns desses autores, a saber: Veblen (1988), Featherstone (1995), Slater (2002), Douglas; Isherwood (1999), Miller (2002), McCracken (2003) e Sahlins (2003). É preciso explicar que esses autores foram escolhidos, pois suas presenças são ainda tímidas na produção acadêmica nacional de marketing no âmbito do ENANPAD, e tomados aqui como referência.

Vale frisar que o que será apresentado é um pequeno mosaico, haja vista a diversidade de olhares, interpretações e objetivos e contextos em

que tais obras foram construídas.

Parte-se então da perspectiva de Veblen (1988) que apresenta a temática do consumo de bens enquanto em elemento de emulação social. De acordo com as palavras dele, “uma comparação odiosa”, baseada na demonstração da força pecuniária, que se revela por meio, principalmente, da posse e do uso de bens. Sob essa perspectiva, o consumo é entendido enquanto um elemento de competição entre as pessoas, notadamente aquelas pertencentes às classes sociais superiores, foco de interesse desse autor.

Seu trabalho aponta inicialmente as comunidades primitivas nas quais já era possível encontrar a apropriação de utensílios para uso pessoal. Porém o sentido se restringia a isso, ou seja, não existia nessas comunidades o sentido de propriedade pessoal. Tal fato começaria a mudar com a propriedade do homem sobre a mulher nos primórdios dos povos bárbaros.

É também nos primórdios da história desses povos que o autor situa uma problemática importante para sua teoria, que é a questão da diferenciação entre o trabalho tido como nobre e o trabalho tido como menos importante. Enquanto o primeiro estaria ligado aos feitos pessoais, o segundo estaria ligado à realização de atividades subservientes, de subordinação, o que seria em si aviltante e humilhante para quem as realizasse.

Os trabalhos nobres, dignos, honrosos para esses povos seriam aqueles ligados à realização de proezas e que estavam relacionadas à forma de ações agressivas vitoriosas sobre inimigos e presas. A proeza era entendida como o sucesso de uma ação predatória baseada na força física.

As conquistas resultantes dessas ações, materializadas nos despojos dos combates e nos animais abatidos, seriam os troféus a serem

exibidos como demonstração da força dos guerreiros e dos caçadores. E, à medida que esse predatismo foi se desenvolvendo, aumentavam-se as oportunidades dessa demonstração de força, bem como de competição entre eles. O fim último dessa competição era a autoafirmação baseada na posse de utensílios ou de serviços conseguidos por meio de coerção ou pilhagem.

A propriedade sobre as mulheres e o casamento por coerção também eram uma demonstração dos resultados do desejo de obtenção de sucesso e das proezas dos homens.

Por outro lado, todo trabalho que não envolvesse a realização de algo notável era entendido como indigno. Atividades desse tipo eram deixadas para as mulheres, pois, para um homem capaz, não havia dignidade em realizá-las. Essa distinção entre trabalho honroso (masculino) e trabalho indigno (feminino) seria o ponto a partir do qual se dá origem ao que o autor chamará de classe ociosa (ocupada do trabalho honroso) e classe trabalhadora (ocupada do trabalho indigno), elementos centrais na teoria de Veblen.

Essas classes irão surgir como fruto da evolução cultural e da aquisição de bens por meio da coerção e da pilhagem, para aquilo que ele chama de organização industrial, destinada a produzir bens de qualquer espécie, e não simplesmente organização fabril. A organização industrial seria composta pelos escravos possuídos e que se incumbiriam das atividades, cujo fim seria alcançar algum resultado. A propriedade estaria assentada na posse da força de trabalho e dos serviços realizados. Conforme diz o autor

[...], uma vida ociosa é o mais simples e mais patente modo de demonstrar a força pecuniária e conseqüentemente força superior; a condição essencial é que o homem ocioso possa viver sem dificuldade no conforto. Nesse

estágio, a riqueza consiste principalmente de escravos; os benefícios que traz a posse de riqueza e de poder assumem a forma principal de serviços pessoais e das vantagens imediatas de tais serviços. Conseqüentemente, a abstenção conspícua de trabalhar se torna a marca convencional de uma superior realização pecuniária e o índice aceito de respeitabilidade; por outro lado, torna-se o trabalho inconsistente com uma posição respeitável na comunidade, já que o trabalho produtivo é a marca da pobreza e da sujeição (VEBLEN, 1988, p.22).

Uma distinção importante a ser feita é que a ociosidade (denominada por ele de ócio conspícuo) não implica simplesmente em indolência ou imobilismo. Durante esse período, em que se evolui da fase das comunidades predatórias para o estágio das comunidades industriais, há um conjunto composto por quatro tipos de funções das quais irão se ocupar a classe ociosa: a) de governo; b) a guerra; c) as funções rituais e d) esportivas. Tais funções eram exercidas pela classe ociosa, mas não com o fim último de multiplicar sua riqueza usando de esforço produtivo. Embora no caso do governo e da guerra, por exemplo, haja uma correlação clara, pelo menos indiretamente, entre exercer tais funções e aumentar a riqueza. Mas o governo e a guerra estão diretamente ligados às honrosas atividades de acumulação da pilhagem e da coerção. Essas duas últimas funções dignas da classe ociosa.

Porém fruto novamente da evolução cultural e do desenvolvimento da organização industrial, e como sinal de demonstração de força pecuniária, o consumo conspícuo passará a ter maior evidência do que o ócio conspícuo. O consumo se manifestará na aquisição e no uso de bens que se destinam ao conforto de quem os adquire. Nesse caso, somente pode usufruir desses bens o senhor, posto que às classes inferiores, aos empregados (ex-escravos) e às crianças não era permitido tal privilégio. Dito de outra forma, qualquer tipo de

consumo que ultrapassasse a simples função de sobrevivência era prerrogativa exclusiva da classe ociosa.

Para o homem ocioso, o consumo conspícuo de bens valiosos é um instrumento de respeitabilidade. À medida que acumula riqueza, ele é incapaz, sozinho, de demonstrar a própria opulência desta forma. Recorre por isso ao auxílio de amigos e rivais, dando-lhes presentes valiosos e convidando-os para festas e divertimentos dispendiosos [...]; convidado pelo dono da casa, o rival consome vicariamente por seu anfitrião, servindo, ao mesmo tempo, de testemunha do consumo dos bens valiosos que o anfitrião tem em excesso e não pode consumir sozinho, e presenciando seu refinamento social (VEBLEN, 1988, p.38).

Uma mudança importante ocorre, fruto da maior evidência do consumo conspícuo em lugar do ócio conspícuo: um novo comportamento do senhor. Agora, como possui a tarefa de identificar e selecionar aquilo que é de nobre consumo e aquilo que não é, torna-se necessário desenvolver o gosto. E assim, o senhor deixa de ser aquele homem bem-sucedido, agressivo, orgulhoso de sua força física, para ser um homem que busca controlar essas atitudes, investindo no refinamento do seu gosto, entendido nos diversos graus de valor de alimentos, vestuário, arquitetura, bebida, danças, armas e demais itens que significassem a respeitabilidade de sua nobre condição.

O novo comportamento do senhor irá provocar mudanças também nas classes médias e inferiores. Uma vez que o senhor passará a definir aquilo que é e aquilo que não é de nobre consumo, essas classes passarão a estabelecer como ideal de vida digna e respeitável aquele mesmo encontrado na classe ociosa. Para tanto, empregarão todos os seus esforços para alcançar tal modo de vida.

Veblen observa que o sentido da propriedade, desde o seu surgimento,

foi o de diferenciar pessoas por meio da riqueza possuída. Essa diferenciação, com base no valor (pecuniário) de cada um, é classificada pelo autor como odiosa.

A crítica mais comum que o trabalho de Veblen (1988) tem recebido refere-se ao fato de ele ter atrelado a questão do consumo exclusivamente à emulação social. Entretanto, em seu trabalho, o autor destaca que a teoria apresentada é sustentada por observação direta de fatos corriqueiros ou inegavelmente evidentes, além de recorrer à etnologia e à teoria econômica. Considerando que, à época o interesse por se estudar o consumo era praticamente inexistente, o passo foi algo de grande importância para o tratamento de questões ligadas às relações sociais, sob um olhar diferente daquele voltado para a produção.

Olhando sob um outro prisma, Featherstone (1995) apresenta três teorias sobre a cultura de consumo, a saber: a) uma teoria pautada na premissa da expansão da produção capitalista de mercadorias; b) outra teoria segundo a qual as pessoas usam as mercadorias para criar laços ou então estabelecer distinções sociais e c) uma terceira formulação que defende a ligação do consumo à satisfação de prazeres emocionais, os desejos e sonhos celebrados no imaginário. Cabe destacar aqui o convite feito à Sociologia para que esta vá além da visão negativista dos prazeres do consumo. Embora não esteja presente no texto, pode-se inferir que essa visão seja uma herança da sociedade tradicional que, sustentada numa moral religiosa, condenava a satisfação dos prazeres confabulados na mente.

A primeira vertente teórica argumenta que foi necessária a criação de mecanismos de educação das massas para que pudessem absorver a produção. Nesse contexto, emerge a intermediação da mídia e da propaganda. Isso vincula a cultura de consumo diretamente à expansão da produção capitalista.

A segunda corrente focaliza a cultura de consumo como distintiva de classe e criadora de vínculos, e pode ser subdividida em duas situações: uma situação em que a oferta de novos bens e as possibilidades de troca são restritas; e outra situação, em que a ampla oferta de bens e a liberdade de trocas geram juntas uma sensação de plenas condições de troca. Este último, o caso mais típico das sociedades ocidentais. Tanto a informação, quanto o conhecimento e o tempo de consumo de determinado produto, desempenham papel importante.

Já a terceira perspectiva apresentada parte para o campo simbólico, tentando mostrar como a cultura de consumo pode ser a consumação dos desejos e sonhos dos consumidores. São fundamentais nessa corrente a manipulação frenética de imagens, sons, signos, símbolos provocando uma sobrecarga sensorial nas pessoas. Aqui, de maneira imperiosa, está presente a superficialidade que o autor chama de cultura da pós-modernidade. Têm um papel importante os paraintelectuais: pessoas que procuram manter o capital cultural dos intelectuais, chiques e famosos e, ao mesmo tempo, popularizá-lo.

Featherstone (1995) convoca outros autores para sustentar sua argumentação. Dentre os quais destaca-se Pierre Bourdieu - defensor da ideia de que, conforme a ocupação e a classe específica, se estabelecem determinados tipos de consumo - e também Jean Baudrillard - segundo o qual o consumo pressupõe a manipulação intensa de signos, ficando esses livres dos objetos e, assim, disponíveis para múltiplas relações associativas.

O ponto a ser observado é que, embora não seja mencionado ao longo do texto, seria um trabalho interessante relacionar essas três teorias em uma só, de forma a tornar possível estudar um fenômeno de consumo, como por exemplo, no setor de vestuário, a partir dessas três perspectivas. Assim, o consumo no setor de vestuário poderá ser entendido tanto como algo que é reflexo da expansão

e flexibilização da produção, quanto como criador de vínculos que estabelece diferenciação social e que envolve a concretização de sonhos e desejos.

Outro autor muito citado que discute a cultura do consumo é Slater (2002) que entende a cultura do consumo como um modo de reprodução cultural desenvolvido no Ocidente, ligada a valores, práticas e instrumentos fundamentais que definem a modernidade ocidental como a opção, o individualismo e as relações de mercado.

Slater (2002) considera o consumo de extrema importância para o pensamento social ao longo da modernidade, devido à sua influência no que se refere às questões de escolha e à representação, à sociedade e ao estado, ao coletivo e ao individual, às relações entre privado e público, bem como à identidade e às necessidades.

Para ele, a cultura do consumo não é um fenômeno recente. Além de ser uma questão afeta à modernidade, é também uma questão de modernização. Dessa maneira, a forma de vida consumista que se pôs em relevo no Ocidente (notadamente nos EUA), foi representativa de uma meta a ser alcançada em nível regional, nacional, e também a esperança articulada de uma cultura global uniformizada. “Ser moderno é ser consumidor; modernizar é, em última instância, manter tanto um modo de vida consumista quanto a capacidade de participar da cultura de consumo global” (SLATER, 2002, prefácio).

A cultura do consumo estaria então amplamente disseminada na realidade moderna, subordinando e estruturando todas as outras maneiras de se realizar, porque tem um alcance prático e profundidade ideológica. A cultura do consumo se alimenta e se sustenta nas fontes ideológicas da modernidade (razão, individualismo e a liberdade), configurando-se não somente como uma categoria com alto poder explicativo da realidade moderna, mas também como uma

peculiaridade dessa mesma realidade. Na perspectiva desse autor, a cultura do consumo é a união paradoxal de dois elementos (cultura e consumo) operada pela modernidade.

A cultura pode ser entendida de duas maneiras: a) como um ideal de vida superior no qual estariam contidos os valores e costumes que devem ser cultivadas pela coletividade ou b) uma dimensão mais apurada de bens culturais, seus valores inerentes e as elites que os produzem e apreciam. Dando especial atenção ao primeiro caso, a cultura deve ser a defensora dos ideais pelos quais será preservada a ordem social e por meio dos quais se terá a possibilidade de promoção de uma crítica que conduza a uma ordem melhor do que a vigente.

Os valores substantivos a serem defendidos pela cultura enquanto ideal estão acima do indivíduo e da escolha individual. Possuem intrinsecamente o poder de governança da comunidade, sendo comunicáveis pela vivência e tradição entre gerações. Tal poder direciona o julgamento do certo e do errado, louvável e execrável, desejável e desprezível e assim por diante.

A distinção estabelecida entre cultura e consumo é que a cultura não é compatível com o ideal de consumo, segundo o qual tudo pode ser comprado (origem, educação, legitimidade, arte,...). Em sua essência, a cultura do consumo seria ilegítima e, por ser fundada no luxo, representaria a supremacia do valor econômico sobre o valor social.

É possível então encontrar o paradoxo acima aludido: a cultura por um lado define aquilo que é idealizado, desejado e também visto como nobre e elevado, do ponto de vista tradicional. A cultura como ideal é a guardiã da moral, dos bons costumes e cerne da integridade e preservação da verdadeira comunidade que, assim, por sua vez, é capaz de fornecer base sólida para a construção da identidade do indivíduo.

A cultura de consumo ou cultura de massa tem como ponto de partida preterir os valores comunitários e sociais em favor dos individuais, notadamente fundamentos na ideologia moderna da liberdade e da razão. Essa cultura por-se-ia, então, a difundir, não mais os bens culturais produzidos por uma elite, mas sim, a atender aos desejos de um grupo composto por mulheres, idosos, trabalhadores e crianças, de maneira que esses possam satisfazer-se sem empregar grande esforço, com seus poucos recursos e de forma rápida. A responsabilidade pela construção dessa cultura é atribuída à indústria cultural, que por meio de seus produtos, reduziria os indivíduos a meros componentes de uma massa.

Slater (2002) empreende um importante resgate histórico das ideologias modernas e de alguns eventos marcantes desse mesmo período, especialmente no que se refere à ideologia liberal. Ele analisa a cultura do consumo como um fenômeno típico da modernidade ocidental e que conjuga, no âmbito das organizações, da sociedade, da cultura e dos indivíduos, a razão, o individualismo e a liberdade como elementos fundamentais. Entretanto, o fenômeno da cultura do consumo pode se apresentar em outros contextos e com outros significados.

Outro escritor de renome na área do consumo, McCracken (2003), apresenta uma coletânea de artigos que procuram mostrar a relação existente entre cultura e consumo. Para ele, em nenhum outro tempo existiu tanta ligação entre esses dois temas. As ciências sociais, porém, tardaram não somente em perceber esse vínculo, como também em compreender os seus significados.

O ato de consumo é, essencialmente, um fenômeno cultural. Os objetos, seus sistema de produção e *design*, estão cheios de significados culturais e é necessário que o consumo seja entendido como algo que está para além do ato de compra.

Primeiramente, McCracken (2003) vai mostrar como a sociedade ocidental apreendeu essa nova maneira de experimentar o consumo. Para tanto, ele resgata três eventos ocorridos no século XVI, no século XVIII e no século XIX, respectivamente, com o objetivo de delinear a trajetória da sociedade na exploração da dimensão simbólica dos objetos, e como essa mesma dimensão adquiriu um papel tão central na construção da estrutura da vida social.

O autor irá demonstrar, em seguida, a queda do “sistema da pátina” com o advento do “sistema da moda”. A pátina era aplicada nos bens dos nobres, a pedido deles, como uma forma de manter protegido seu *status*. Era um modo de diferenciação em relação àqueles que acabavam de ascender a uma classe mais alta, bem como dos falsos ricos. Assim, a pátina tinha como objetivo marcar os que eram tradicionalmente nobres, ou seja, que tinham uma herança nobre. O que não ocorria com aqueles recentemente ascendidos à condição de ricos.

Merece destaque também a construção de um esquema explicativo do significado cultural que é inerente aos objetos. Para isso o autor vai buscar o auxílio no comportamento do consumidor, na Sociologia, na Antropologia e na Psicologia. O foco principal recairá, não sobre aquilo que as pessoas dizem que fazem com os objetos, mas, sobre aquilo que elas efetivamente fazem com eles. Pretendeu-se mostrar a forma como são utilizados os significados nos objetos a fim de construirmos os conceitos de nós mesmos e do mundo. Ou seja, como o consumo é transformado em uma fonte de significado cultural e como se lança mão disso para a construção de uma concepção individual e coletiva de mundo.

O autor irá avançar em sua reflexão mostrando alguns exemplos de objetivos culturais aos quais o consumo está submetido. Um desses exemplos refere-se ao modo como as mulheres utilizaram o vestuário

para criarem novas imagens de si próprias. Num outro exemplo, o autor mostra que as pessoas usam objetos para defender e manter vivas algumas esperanças e ideais.

Em linhas gerais, McCracken (2003) procura mostrar através das propriedades culturais e simbólicas dos objetos que de fato há, de longa data, e ainda mais contemporaneamente, uma ligação entre a cultura e o consumo.

Uma obra também muito citada nos estudos sobre o consumo é Douglas; Isherwood (1999). Essa notoriedade se deve ao fato dessa obra ser considerada uma contribuição vanguardista na superação do consumo enquanto tema relegado ao segundo plano nas ciências sociais.

O pioneirismo desses autores pode ser explicado porque a obra original foi publicada nos anos 70, época em que a preocupação do mundo acadêmico era principalmente com as mudanças no mundo do trabalho, as crises mundiais do petróleo e do *Welfare State*. Portanto a preocupação das ciências sociais estava bem longe do estudo sobre o consumo a partir de uma ótica, à época diferente daquela que comumente o vincula à aquisição de bens.

A visão diferente que os autores procuraram introduzir foi o tratamento do consumo como uma série de rituais que teriam como objetivo, dentre outras coisas, a manifestação da identidade, da estima e de diferenciação do nível de conhecimento entre as pessoas. E dessa maneira, dar sentido à realidade. O principal papel do consumo a ser explorado seria sua capacidade de dar sentido à realidade pela intermediação dos objetos. Ressalta-se, entretanto, que os objetos não possuem um sentido em si mesmo. O sentido de um objeto é construído na sua relação com outros objetos.

O consumo também não deve ser entendido como um ato privado,

mas sim coletivo. Isso porque, ao operar por meio dos objetos um conjunto de valores, não o faz por um indivíduo somente. Além disso, sendo o consumo uma série de rituais, um indivíduo precisa que outros frequentem seus rituais, assim como espera ser convidado para os rituais dos outros. Por ser carregado de significado cultural, o consumo não pode ser considerado sob uma ótica puramente individual.

Mas o indivíduo precisa de companheiros aquiescentes para ter sucesso na mudança das categorias públicas, reduzindo sua desordem e tornando o universo mais inteligível. Seu projeto de criar inteligibilidade depende muito deles. Ele deve assegurar que os outros freqüentarão seus rituais e o convidarão para os deles. Pela livre presença deles, obtém um julgamento da adequação da escolha que fez dos bens de consumo para celebrar ocasiões particulares e também o julgamento da sua própria posição como julgador, assim como um julgamento da adequação da ocasião a ser celebrada. Dentro do tempo e do espaço disponíveis, o indivíduo usa do consumo para dizer alguma coisa sobre si mesmo, sua família, sua localidade, seja na cidade ou no campo, nas férias ou em casa. [...]. Ele pode conseguir, através das atividades de consumo, a concordância de outros consumidores para redefinir certos eventos tradicionalmente considerados menos importantes como mais importantes, e vice-versa (DOUGLAS; ISHERWOOD, 1999, p.115-16).

Os autores fazem uma reflexão crítica sobre as abordagens mais tradicionais de explicação do consumo. A principal crítica tecida recai sobre o fato de nenhuma delas contemplar aquilo que o consumo teria de mais singular a oferecer, e que pode proporcionar grande ajuda para elucidar a dinâmica social atual: sua dimensão cultural.

Dando continuidade à multiplicidade de possibilidades de se estudar o consumo, registramos que Miller (2002) apresenta uma proposta bem distinta de todas as outras mencionadas até aqui e que pode

trazer singulares contribuições à compreensão do ato de compra. Sua proposta é construir uma teoria das compras, em que se relaciona o ato de comprar ao amor e à devoção que estão presentes no seio familiar com a natureza do rito sacrificial, considerando para esse último, alguns clássicos estudos da Antropologia.

As compras de que trata o autor são aquelas realizadas periodicamente, podendo ser diárias, semanais, quinzenais e assim por diante. O intervalo de tempo em que se realizam nem é o fato mais importante, mas sim aquilo que se compra e o que é revelado por meio dessa compra. Os objetos que aparecem na etnografia realizada são aqueles que as pessoas compram para atender às suas demandas pessoais, bem como aqueles destinados a atender às pessoas pelas quais são responsáveis. Itens de alimentação que uma mãe compra a família, roupas que um homem compra para usar no dia a dia do trabalho e em outros compromissos pessoais, fraldas que uma mãe compra para seu filho são exemplos disso.

O local em que a pesquisa foi realizada é uma região ao norte da capital da Inglaterra. A suposição inicial é que “você tenha algo em comum com as pessoas da zona norte de Londres – o que é bem possível, dada a diversidade de pessoas que habitam a região” (MILLER, 2002, p.18).

A pesquisa mostra que as compras realizadas pelas pessoas etnografadas estão sob a influência direta do que elas acham das outras, daquilo que se acredita que as pessoas irão querer umas das outras e, também, pela maneira como os outros irão reagir. Em termos gerais, mostra-se que o ato de compra está ligado ao relacionamento que as pessoas têm com aqueles que lhes são importantes.

A investigação leva-nos a compreender os relacionamentos humanos a partir das compras. O autor vai além, afirmando que por meio do

estudo do ato de compra é possível descobrir mais coisas sobre esses relacionamentos, do que se fossem estudados diretamente por meio de questionários aplicados às pessoas. Ou seja, entender a dinâmica subjetiva envolvida na compra de uma calça por um homem solteiro, que deverá se preocupar em atender aos apelos de sua namorada, às críticas de seus colegas de trabalho e ao contexto específico da rotina de seus compromissos diários pode revelar mais sobre seus relacionamentos do que se lhe aplicasse um questionário diretamente.

Mas cabe perguntar: em que o rito sacrificial pode estar relacionado a isso tudo? O rito é usado como um auxílio para uma introspecção a respeito do ato de compra, para se pensar reflexivamente sobre o ato de compra. É um mecanismo utilizado para se mergulhar na dinâmica subjetiva desse ato. Faz-se um resgate de alguns dos principais estudos realizados a respeito daquele rito para, ao fim, demonstrar com qual abordagem será afiliada sua teoria. Trata-se da comparação entre uma forma de dispêndio e de consumo das sociedades antigas em relação às sociedades contemporâneas.

De fato, o ponto alto dessa teoria é mostrar como estão entrelaçados o ato de compra e o de sacrifício. Para tanto, o ato de compra deve ser decomposto em três momentos:

Primeiro momento: o ato de compra é feito de uma perspectiva de excesso, em que se realiza muito mais numa dimensão discursiva do que na prática de compra. Este estágio guarda uma forte correlação com discussões referentes à violência e a representação dos dispêndios violentos com os debates contemporâneos a respeito do sacrifício. Trata-se de posicionar o dispêndio feito a fim de subjugá-lo a uma ordem superior;

Segundo momento: trata-se do principal momento do ato de comprar e do sacrifício, e do momento em que se nega o discurso da compra

e do sacrifício. Constrói-se uma imagem de transcendência, à qual se irá obedecer e que direcionará todo restante do ato. A parte mais importante do rito sacrificial é dividir a oferta, separando aquilo que será imolado à divindade e o que ficará para o consumo do ofertante. No ato de compra, da mesma maneira, haverá uma separação entre aquilo que ficará para o humano e o que será direcionado ao transcendental. Dessa maneira, separar-se-á a essência do ato de comprar, transcendente, das suas consequências, humanas;

Terceiro momento: compreende um retorno ao mundo profano, após ter sido estabelecida a relação com o transcendente. No rito sacrificial, trata-se de retornar ao contato com a coletividade e consumir aquilo que foi para isso separado. No ato de compra, aquilo que não foi submetido ao seu aspecto transcendental fica na forma de poupança de dinheiro.

Se no rito sacrificial está presente o desejo do ofertante de agradar sua divindade por meio da oferta feita, no ato de comprar, comparativamente, a pessoa que faz as aquisições deseja que os destinatários das suas compras também se agradem. No rito sacrificial acredita-se que a divindade quer ser alimentada por aquela oferta. A fumaça ou perfume que se elevam, são vistas como uma confirmação de que há ali a divindade com tal desejo. No rito de compra, da mesma maneira, a pessoa que compra acredita que o outro está desejoso de se alimentar (vestir, beber, etc.) daquilo que é comprado. É também uma forma de continuar se relacionando com as pessoas a quem as compras se destinam.

Finalmente, outra perspectiva igualmente singular, como a anterior, é aquela desenvolvida por Sahlins (2003) cuja intenção não é tratar exclusivamente do consumo em si, mas apresentar uma visão crítica em relação à idéia de que a cultura humana tem por base a atividade prática fundada no interesse utilitário.

Sahlins (2003) considera a razão simbólica ou significativa como aquela que governa a cultura humana. É este tipo de razão que distingue do homem em relação aos outros seres porque embora o homem, assim como outros animais, viva imerso em mundo material, ele o faz seguindo uma estrutura de sua própria criação. E essa estrutura é sempre antiuniversal, ou seja, nunca é uma única possível.

Segundo o autor, um determinado objeto revela sua utilidade para um grupo muito mais pela dimensão simbólica pelo qual é visto, do que por seus atributos físicos. A própria utilidade do objeto é um significado construído pelos indivíduos. Desse modo, a própria cultura se constitui em utilidade, dado que possui uma função específica: governar a vida do homem em meio ao mundo material, atribuindo a esse mundo uma estrutura de significados inteligíveis ao homem, que por sua vez, é o construtor dessa mesma estrutura.

Antes de chegar ao cerne de sua proposta, Sahlins aborda uma questão referente às origens da dicotomia entre a teoria marxista e a teoria cultural, mostrando que a distância entre as duas está localizada no pensamento antropológico sobre as sociedades primitivas. Em seguida é feita uma crítica ao materialismo histórico e se toma o exemplo de *la pensée bourgeoise* norte-americana para demonstrar o papel da dimensão simbólica na determinação da cultura humana.

Breve final

Entende-se aqui o consumo como um fenômeno social dinamizado por vetores de mercado e humano e, não somente por um ou outro. Assim, enquadrando-o no complexo encontro dos fenômenos sociais com os fenômenos de mercado, entende-se fazer necessário a buscar de aportes teóricos e metodológicos que permitam trabalhar com tal complexidade sem reducionismo ou generalização.

Mesmo que não se tenha avançado muito nas propostas desses

autores apresentados, bem como nas possíveis discordâncias e laços sensíveis (ou fortes) entre elas, percebe-se que há um campo bastante vasto a ser explorado. Nosso propósito foi muito mais ampliar as oportunidades de reflexão do que encontrar um consenso no meio da diversidade de vozes. Acredita-se que para o estudo do marketing esse seja um caminho rentável tanto do ponto de vista acadêmico quanto estratégico.

Referências

BACHA, M. de L.; Semiótica Aplicada ao Marketing: A Marca Como Signo. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...**: Brasília: ANPAD, 2005, cd-rom, mkt-C1263.

BACHA, M. de L.; STREHLAU, V.I. Propaganda na TV Não Vende Carros. A Semiótica Ajuda a Entender Por Que. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...**: Brasília: ANPAD, 2005, cd-rom, mkt-C1775.

BERTERO, C. O.; CALDAS, M. P., WOOD JR., T. Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, Foz do Iguaçu, 1998. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998, cd-rom, org 03.

CAMPBELL, C. **A ética romântica e o espírito do consumismo moderno**. Trad. Mauro Gama. Rio de Janeiro: Rocco, 2001.

CAMPOMAR, M.C. Pesquisa em Marketing e seus problemas versus pesquisa de marketing. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...**: Brasília: ANPAD, 2005, cd-rom, mkt-A2578.

CASOTTI, L. Marketing moderno e consumidor pós-moderno?

In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998, cd-rom, mkt15.

_____. O Que é a Pesquisa do Consumidor? Reflexões Geradas a Partir de um Problema Prático. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** [CD-ROM], Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999, mkt 21.

CARRIERI, A. de P.; LUZ, T. R. da. Paradigmas e metodologias: não existe pecado do lado de baixo do Equador. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998, cd-rom, org04.

CERCHIARO, I. B.; SAUERBRONN, J.F.R; AYROSA, E.A.T. Uma visão alternativa da pesquisa em marketing: como a Fenomenologia pode contribuir para gerar conhecimento de Marketing. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, Rio de Janeiro, 1, 2004. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004, cd-rom, ema0229.

Di NALLO, E. **Meeting points**: soluções de marketing para uma sociedade complexa. São Paulo: Marcos Cobra, 1999.

DOUGLAS, M.; ISHERWOOD, B. **O mundo dos bens**: para uma antropologia do consumo. Trad. Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2004.

ELIAS, N. **A sociedade da corte**: a investigação sobre a sociologia da realeza e da aristocracia da corte. Trad. Pedro Süsskind. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

FARIA, S. A de. Em busca da inovação no marketing brasileiro: discutindo o processo de publicação de artigos em revistas e congressos. IN: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, Rio de Janeiro, 1, 2004. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004, cd-rom, ema0025.

FARIA, A. Em busca de uma agenda brasileira de pesquisa em

estratégia de marketing. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, ano 46, v.46, n.4, 2006.

FEATHERSTONE, M. **Cultura de consumo e pós-modernidade**. Trad. Julio Assis Simões. São Paulo: Studio Nobel, 1995.

GOMES VIEIRA, R.S. et ali. O conhecimento do marketing sob os olhos da Teoria Crítica. , In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002,cd-rom, mkt891

HOPPEN, N. et al. Sistemas de informação no Brasil: uma análise dos artigos científicos dos anos 90. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998, cd-rom, AI05.

IKEDA, A.A; PEREIRA, B. de C. S.; GIL, C. Etnografia em marketing: uma discussão inicial. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, Edição 52, Vol. 12 No. 4, Jul/Ago, 2006.

JAIME JUNIOR, P. Breves notas sobre etnomarketing, ou das relações entre a antropologia do consumo e a administração mercadológica. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000, cd-rom, mkt1280.

_____. Etnomarketing: antropologia, cultura e consumo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, ano 41, v.41, n.4, p.68-77, 2001.

KOVACS, M.H. et al. Podemos confiar nos resultados de nossas pesquisas? Uma avaliação dos procedimentos metodológicos nos artigos de marketing do EnANPAD. IN: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, Rio de Janeiro, 1, 2004. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004, cd-rom, ema0200.

LIPOVETSKY, G. O império do efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas. Trad. Maria Lucia Machado. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

MACHADO, L. D. Subjetividades Contemporâneas. IN: BARROS, M. E. B. (org.). **Psicologia: questões contemporâneas**. Vitória: Edufes, Coleção CEG Publicações, 1999.

McCRACKEN, G. **Cultura & consumo**: novas abordagens ao caráter simbólico dos bens e das atividades de consumo. Trad. Fernanda Eugenio. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

MILLER, D. **Teoria das compras**: o que orienta as escolhas dos consumidores. Trad. Saulo Krieger e Arlete Símile Marques. São Paulo: Nobel, 2002.

MIRANDA, C.M.C.; ARRUDA, D. M. A evolução do pensamento de marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002, cd-rom, mkt1170.

NICOLAO, L. Ciência e Comportamento do Consumidor: o papel dos paradigmas na pesquisa em comportamento do consumidor e a busca por um pluralismo. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002, cd-rom, epa1690.

PERIN, M.G. et al. A pesquisa survey em artigos de marketing nos Enanpads da década de 90. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000, cd-rom, mkt922.

PROENÇA, E.de R.; LOPES, F.T.P; MEUCCI, A. A Construção do Conhecimento em Marketing: Considerações sobre o Discurso Acadêmico e a Produção Científica do I Encontro de Marketing da ANPAD. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005, cd-rom, mkt-A2391.

ROCHA, E. et al. Cultura e consumo: um roteiro de estudos e pesquisas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do

Iguaçu. **Anais...**: ANPAD, 1999, cd-rom, mkt 09.

_____; BARROS, C. Dimensões culturais do marketing: teoria antropológica, etnografia e comportamento do consumidor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, ano 46, v.46, n.4, 2006.

ROSSI, C.A.V.; HOR-MEYLL, L.F. Explorando novas trilhas na pesquisa do consumidor. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001, cd-rom, mkt1138.

SAHLINS, M. **Cultura e razão prática**. Trad. Sérgio Tadeu de Niemayer Lamarão. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

SLATER, D. **Cultura do consumo & modernidade**. Trad. Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Nobel, 2002.

VEBLEN, T. **A teoria da classe ociosa**: um estudo econômico das instituições. Trad. Olívia Krähenbühl. 3 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

VILLAS-BOAS, L.H. de B; BRITO, M.J.de; SETTE, R. de S. Perspectivas da antropologia no estudo do comportamento do consumidor: contribuições para o desenvolvimento da teoria e pesquisa em marketing. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, Edição 50, Vol. 12 No. 2, Jan/Fev , 2006.

O novo perfil do operário da indústria moderna

Reginaldo Nascimento Rocha

Ricardo Roberto Behr

Introdução

Este artigo tem o objetivo de analisar o novo perfil do operário da indústria moderna. O progresso e a modernização da sociedade se iniciou a partir do fim da Idade Média com o crescimento do comércio, com a introdução de uma economia monetária e o crescimento das cidades. Nessa época ocorreu uma separação entre cidade e campo. As cidades passaram a se dedicar mais ao comércio e o campo à agricultura, visando suprir as cidades. A estrutura de trabalho se pautava na exploração humana e no direito dos senhores feudais. Com o trabalhador camponês sendo explorado, surgiram revoltas contra os senhores feudais e contra a servidão que os imobilizavam em locais de origem.

Essas revoltas foram controladas, mas a base do sistema feudal foi abalada. No século XV, o trabalho servil já havia sido substituído em grande parte pelo arrendamento de terra e, conseqüentemente, muitos camponeses se emanciparam do domínio dos antigos senhores. Com o progresso das cidades, os camponeses com habilidades de artesões abandonaram a agricultura e passaram a viver a custa de sua arte, abrindo pequenos comércios e dedicando-se a abastecer e prestar serviço a um pequeno mercado interno, sobrevivendo de suas habilidades técnicas. Faziam seu próprio negócio contratando ajudantes e aprendizes, que deviam obediências ao mestre de ofício

em troca de habitação e um pequeno salário, até se tornarem mestres artesões (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

O trabalho artesanal e o ofício do artesão consistiam em produzir sozinho todas as etapas da criação de um objeto, feito um a um, desde o trabalho rústico com a matéria-prima até o acabamento e, em muitos casos, até sua comercialização. A produção artesanal ficava a cargo de uma única pessoa. Com o passar do tempo, o mercado-capitalista passou a ter a propriedade das máquinas e dos instrumentos de trabalho. O empreendedor contratava os artesões para exercerem a sua habilidade técnica fabricando os produtos, fornecendo para eles a matéria-prima e apropriando-se dos produtos acabados, pagando apenas pela sua mão de obra. Era a substituição das corporações de ofícios baseada no sistema de troca pela busca de eficiência e lucro (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Com o advento da revolução industrial, teve-se início à fragmentação do trabalho. Surgiu a função do trabalhador assalariado da fábrica ou indústria, denominado operário. Cada operário passava a fazer uma determinada etapa do processo produtivo. O homem transformava-se em “simples acessório da máquina, do qual só se requer a operação mais simples, mais monótona, mais fácil de aprender” (MARX; ENGELS, 2004, p. 52). Contudo, o perfil do operário vem sofrendo mudanças ao longo dos anos.

A análise sobre o perfil do operário é histórica. Karl Marx incentivava e “confiava inteiramente no desenvolvimento intelectual da classe operária [...]” (MARX; ENGELS, 2004, p. 31), considerando este fator como relevante para o processo de emancipação. Em outro sentido, as argumentações teóricas, como da teoria clássica e sua abordagem mecanicista, sempre relacionaram a limitação da classe operária para com os estudos à “falta de tempo e dinheiro” (TAYLOR

apud BRAVERMAN, 1987, p. 105). Essa não é mais uma realidade, pois a própria expansão do ensino público e privado facilitam o acesso ao aprendizado, e o custo é menor que em épocas anteriores pela concorrência acirrada entre as instituições, no caso, as faculdades particulares.

Assim, este artigo se apresenta como relevante a partir do momento em que mostra que não se pode desconsiderar a necessidade de elevação do nível escolar por parte dos operários, ao contrário do que pensava Ford (1995, p.138) quando alegava que isto poderia “atrapalhar o desempenho nas atividades”.

Hoje, as próprias empresas industriais requerem operários qualificados e com melhor escolaridade e isso não parece estar atrapalhando as atividades, mas sim facilitando a aplicação do modelo de gestão mais enxuta.

O artigo se apresenta relevante no tocante às relações de trabalho que podem estar sofrendo mudanças em consequência do novo perfil dos operários, que se apresentam com maior qualificação e escolaridade. Abre-se espaço, também, para uma reflexão sobre o futuro da sociedade, das empresas industriais e dos próprios operários.

Este artigo está dividido em cinco partes. Após a introdução, tem-se na segunda parte uma análise histórica do surgimento do operário a partir da revolução industrial até a indústria moderna. Ainda na segunda parte do artigo, faz-se uma apresentação teórica do novo perfil do operário na indústria moderna, enfatizando principalmente o fato dele estar buscando novos conhecimentos por meio do ensino superior. Na terceira são apresentados os procedimentos metodológicos, as quais são justificadas a escolha dos métodos, instrumentos, local e sujeitos da pesquisa. Na quarta parte faz-se a

apresentação dos resultados, analisando as influências e consequências do novo perfil dos operários, que inclui principalmente a questão da formação acadêmica no ensino superior. Na quinta parte são feitas as considerações finais, partindo-se das análises das informações coletadas e das teorias que fundamentam e sustentam a pesquisa, também mostrando as limitações e sugestões para novas pesquisas ou complementações pertinentes.

Análise histórica do surgimento do operário até a indústria moderna

O termo operário surgiu com a revolução industrial, sendo correspondente ao trabalhador assalariado da fábrica ou indústria (MARX; ENGELS, 2004). Designava o trabalhador que fazia uma determinada etapa do processo produtivo, uma atividade geralmente monótona e repetitiva, especializando-se nesta e perdendo o domínio da construção do objeto como um todo. Este termo foi usado seguidamente por autores como Marx (2004), Fayol (1970), Taylor (1969), Ford (1995), entre muitos outros.

O início da industrialização foi marcado por um grave custo social. Além dos baixos níveis salariais, a ausência de legislação trabalhista fazia com que em cada fábrica reinasse um regulamento específico, onde “homens, mulheres e crianças trabalhavam até 16 horas por dia, em condições difíceis e precárias. A máquina transformou-se no foco central do processo produtivo” (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p. 27).

Com este quadro inicial da industrialização que colocava o trabalhador em condições subalternas, nasceu o movimento operário como símbolo de resistência à exploração imposta pelo capitalismo. Por meio desse movimento organizado, o operariado conseguiu elevar sua condição de vida, limitando as horas de trabalho, melhorando

salários e projetando representantes nos parlamentos do estado liberal-burguês da época (MARX; ENGELS, 2004).

Desde a revolução industrial, muitos acontecimentos políticos e científicos influenciaram o mundo do trabalho e, com estes, uma sequência de crises e ofensivas, principalmente considerando o sistema capitalista. Um dos momentos de crise histórica do sistema capitalista ocorreu na década de 70, em que entre outros fatores, a produção em massa e as formas de gestão taylorista e fordista já não atendiam ao apelo do mercado e dos trabalhadores.

Esta crise fez com que o sistema capitalista implementasse um grande processo de reestruturação produtiva, incluindo mudanças na forma de gestão do trabalho, com objetivo de redução de custos e recuperação do ciclo de reprodução. Destaque se dá ao crescimento da tecnologia nas fábricas e à intensificação da substituição do homem pela máquina. Estas medidas afetaram fortemente o mundo do trabalho. Neste caso, o aumento no uso da tecnologia significou “menor quantidade de mão de obra, e isso em tal nível que a expansão dessa nova forma de organização da produção implicou expansão do desemprego” (MENDONÇA, 2004, p.24).

Grandes transformações técnico-científicas passaram a acontecer. A informática, a robótica, a bioengenharia, enfim, o avanço tecnológico permitiu uma intensa substituição do trabalho vivo pelo sistema de máquinas automáticas e inteligentes. O capitalismo, na sequência histórica, se deparou com uma nova possibilidade de crise quando o aumento extraordinário da produtividade, em consequência do uso da tecnologia e da exclusão de massas crescentes de trabalhadores do processo produtivo, levam-no a perceber que estava também perdendo grande contingente de consumidores em potencial. Assim,

[...] a renda gerada num processo de produção tecnológica que incorpora poucos trabalhadores não é suficiente para assegurar uma demanda pela sociedade em igual nível. O fato de que um mesmo consumidor da classe mais privilegiada consuma mais, devido à obsolescência acelerada das mercadorias, não é suficiente para contra-arrestar a tendência de superprodução [...]. Portanto, a formação de acordos regionais e sub-regionais insere-se nesta lógica (MENDONÇA, 2004, p. 25).

E foi exatamente o que ocorreu, a internacionalização do mercado para circulação dos produtos, facilitado por acordos comerciais, políticos e jurídicos, distintos em cada região.

Trata-se de constituir um mercado próprio. A Europa Ocidental querendo garantir para si o mercado consumidor da África e do leste europeu, o Japão e os EUA fazendo o mesmo com o sudeste asiático e a América Latina, respectivamente. Essa é a forma encontrada para que eles possam, a um só tempo, assegurar matérias-primas importantes e, principalmente, garantir acesso às elites dos países em desenvolvimento como consumidoras exclusivas de seus produtos (MENDONÇA, 2004, p. 22).

Enquanto isso, a luta do movimento organizado operário se tornava mais intensa e complexa, pois a produtividade do trabalho ampliada pelos efeitos da revolução tecnológica e de novas formas de gestão do trabalho estava sendo levada aos extremos. Essa revolução intensificou um processo já em andamento, que se tratava da crise do movimento operário, identificada pela redução drástica do número de operários ocupados nas grandes fábricas e redução do número de filiados aos sindicatos da categoria.

Na verdade, o movimento operário atravessou uma sequência histórica de crises, mantendo uma relação direta com as crises ao qual o sistema

capitalista enfrentou, incluindo suas ofensivas de recuperação. Essas crises e ofensivas do sistema capitalista são responsáveis, também, pelas novas exigências de qualificação e escolaridade na indústria moderna, ou seja, são responsáveis pela mudança no perfil do operário, que conta com maior exigência e acúmulo de funções. E neste contexto, onde a “luta entre o capitalista e o trabalhador remonta à própria origem do capital” (MARX, 1986, p. 489), o operário tenta manter a luta pelos seus direitos e melhores condições de trabalho, mesmo em ambientes cada vez mais desfavoráveis.

No Brasil, a ofensiva capitalista se intensificou nos anos 90, a partir da abertura comercial ocorrida no governo Collor. Também soma-se o aumento da competitividade que fez com que as empresas nacionais, principalmente a indústria, se empenhassem em restringir direitos trabalhistas para redução de custos, na tentativa também de controlar o movimento organizado dos trabalhadores, incluindo o movimento sindical. Os sinais destrutivos não demoraram a aparecer e grande número de operários perderam seus empregos e não conseguiram recolocação no mercado e, quando conseguiam, a remuneração era bem inferior a da indústria.

Mais recentemente, no final de 2008 e início de 2009, o mundo se deparou com nova crise, que teve origem no sistema financeiro americano e que está abalando grandes corporações, bancos e economias de praticamente todos os países. Este novo momento deverá gerar grandes mudanças na sociedade, nas empresas e nas relações de trabalho. Novas exigências serão solicitadas aos operários da indústria moderna, ainda em fase de recuperação.

Mesmo diante de um momento desfavorável, é de se esperar que o movimento por direitos trabalhistas possa se intensificar por meio do operário que surge diante de novas formas de gestão do trabalho

e avanços tecnológicos. Operário com maior preparação técnica e intelectual e que, embora atenda aos apelos gerenciais, também carrega uma bagagem de percepção mais crítica quanto aos aspectos das relações de trabalho, deixando margem para surgimento de conflitos.

O novo perfil do operário da indústria moderna

O termo comumente utilizado à função exercida pelo operário da indústria moderna é operador industrial, por este operar ou monitorar o funcionamento de uma máquina ou conjunto de máquinas, dentro de uma nova conjuntura de gestão. Este termo já se encontra em uso nos trabalhos mais recentes, como os de Roberto Marx (1997) sobre a escola sócio-técnica, e Black (1998) referindo-se às células de montagem. Contudo, reforça-se que outros autores que tratam da escola sócio-técnica ainda citam estes trabalhadores como sendo operários, como é o caso de Biazzi (1994) e Salerno (1997). Assim, o termo operador surge como uma roupagem nova do termo operário, porém, não eliminando seu uso. Nesse artigo será mantido o uso do termo operário.

Diante de um mundo cada vez mais globalizado, ficou difícil para qualquer empresa industrial uma sustentação sem se adequar às exigências de competitividade, qualidade e produtividade, ou seja, para sua sobrevivência deverá estar atualizada quanto às formas de gestão do trabalho e avanço tecnológico, independentemente do tamanho do seu parque industrial ou do ramo de atividades que atue. Com isso, passa a ser imprescindível contar com profissionais mais qualificados, mesmo no setor operacional.

Deste modo, o operário da indústria, na atualidade, é levado a participar da melhoria da produção, a ter iniciativa, a dispor de seu

conhecimento e de sua capacidade de tomar decisões. Isso implica em maior autoridade e responsabilidade na execução das atividades, maior capacidade de comunicação, compreensão, cooperação e criação.

O operário, na visão moderna, manipula instrumentos altamente sofisticados, tem que dominar a área de computação e sua aplicação em vários setores, além de ser inovador. É aquele que analisa os processos, tem capacidade para propor ideias e sugerir mudanças que melhorem o desempenho da produção. Para alcançar tamanha capacitação é necessário um sistema de educação e qualificação que atenda, entre outras, também a essas necessidades. Estes fatores têm sido determinantes para que os operários sintam necessidade de elevação da sua escolaridade.

É possível observar um crescimento na escolaridade dos operários da indústria moderna e sim crescimento inclusive do número desses trabalhadores frequentando o ensino superior. Porém, esta não é uma realidade que se possa generalizar. Indícios mostram que será mais fácil encontrar esta situação nas empresas que trabalham com alta tecnologia e com os novos modelos de gestão do trabalho, que exigem maiores conhecimentos técnicos, conhecimentos gerais e maiores responsabilidades.

Segundo Saviani (1999), no período em que a educação era de acesso restrito às elites, alguns operários conseguiam ingressar no sistema de ensino, e o pensamento era de que, teoricamente, iriam fortalecer o movimento da classe por meio dos conhecimentos adquiridos, porém, eram iludidos a mudarem de lado e a fazerem parte da ideologia burguesa, sob um disfarce de “pequeno-burguês”, marginalizando o próprio movimento em uma espécie de corrupção ideológica.

Já nos dias atuais, o acesso à educação e o conhecimento está facilitado pela própria expansão capitalista das instituições de ensino privadas. Este último aspecto, em especial, mostra-se tão forte que, apesar do custo elevado do ensino, os operários estão dispostos a sacrificarem seus orçamentos e tempos reduzidos para concluir seus estudos. Mesmo assim, com todo esforço desses trabalhadores e, segundo Guattari (1990, p. 48), na atualidade há uma tentativa de “aburguesar ao máximo a subjetividade operária”, explicando que

A individualização do trabalho conectada às novas tecnologias, novas formas de organização e gerenciamento do processo produtivo, representa uma ulterior expropriação da subjetividade operária, pois, além da mão, invade a mente. [...] Esse tipo de operário [...] tem sua subjetividade presa ao computador e ao alto consumo, possível pelos altos salários [...]. As novas tecnologias são responsáveis, juntamente com as novas formas de gerenciamento, pela poupança de trabalho vivo, geradores de desemprego estrutural crescente e massivo (ROIO, acessado em 12 jan. 2005).

Se Guattari estiver certo, então toda a tecnologia e o sistema de qualificação e ensino só beneficiarão as empresas, sendo usado como armas de aprisionamento contra a classe operária. Além disso, uma pesquisa realizada pelo *National Center on the Educational Quality of the Workforce*, nos Estados Unidos, revelou que as empresas obtêm ganhos de produtividade da ordem de 8,6 % “a cada ano de aumento na média de escolaridade de sua mão-de-obra” (MILKOVICH, 2000, p. 363). Assim, podem ser vislumbrados grandes benefícios para as empresas, muito mais que para os trabalhadores.

Diante dessa realidade, os operários são cada vez mais responsáveis pela gestão no chão da fábrica, possibilitando à empresa exercer um controle de forma indireta sobre o trabalho, por meio do uso de ferramentas da tecnologia da informação, onde todos os dados da produção e das atividades dos operários podem ser monitorados,

controlados, alterados e armazenados em softwares potentes, especificamente elaborados para a indústria.

Analisando as novas tecnologias de gestão e o avanço técnico-científico, é possível perceber que as empresas,

[...] em função do contínuo desenvolvimento do trabalho maquínico, redobrado pela revolução informática, [...] vão tornar disponível uma quantidade cada vez maior do tempo de atividade humana potencial. Mas com que finalidade? A do desemprego, da marginalidade opressiva, da solidão, da ociosidade, da angústia, da neurose; [...] ou a da cultura, da criação, da pesquisa, da re-invenção do meio ambiente, do enriquecimento dos modos de vida e de sensibilidade? (GUATTARI, 1990, p. 9)

O que Guattari quer dizer é que não há mais necessidade de se ter o operário realizando uma atividade manual por todo o expediente em empresas tecnologicamente avançadas, pois agora a máquina realiza este trabalho. O desemprego acaba acontecendo por consequência, porém, eliminar todos os trabalhadores talvez nunca seja possível, pois na hora da pane ou distúrbio as máquinas dificilmente se autoajustam para resolver os problemas, assim, a interferência humana de alta capacitação e experiência é imprescindível.

Contudo, o quê fazer com o operário durante todo o expediente de trabalho que apenas observa o funcionamento da máquina? O que se apresenta na prática é uma tendência para acúmulo de tarefas produtivas e administrativas, delegação de atividades diversas, multifuncionalidade, deslocamento horizontal com treinamento no próprio local de trabalho, sem elevação de remuneração e sendo o próprio operário responsável pela aquisição de seu conhecimento, com consequente aumento de pressão e estresse.

Para se analisar o perfil do operário da indústria moderna, entender o comportamento e suas funções na atualidade, bem como sua relação

no ambiente de trabalho, além de sua busca pelo conhecimento, inclusive pela formação no ensino superior, foi necessária a realização de estudo de campo, apresentado em detalhes na metodologia abaixo.

Metodologia

Para se entender determinados assuntos do mundo social e de seus indivíduos faz-se uso da metodologia, que é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade, “inclui as concepções teóricas da abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o sopro divino do potencial criativo do investigador” (DESLANDES, 1994, p. 16).

Dentro da proposta metodológica assumida, a pesquisa é qualitativa, pois necessitou do contato direto do pesquisador com as pessoas e a situação estudada. “A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental” (GODOY, 1995, p. 62). Quanto ao objetivo, a pesquisa é fundamentalmente descritiva, pois se fixa no interesse em descrever um fato ou fenômeno.

Considerando a fonte de informação, a pesquisa é de campo, pois as informações foram adquiridas no lugar natural onde acontecem os fatos e também bibliográfica, por envolver o levantamento das teorias que dão embasamento ao assunto. A pesquisa bibliográfica foi importante para entender historicamente como surgiu o operário e como se deu a evolução para o novo perfil.

Ademais, o procedimento de coleta de dados se deu na forma de estudo de caso, procurando selecionar um objeto restrito, com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos (SANTOS, A. R., 1999; TRIVIÑOS, 1987).

Os instrumentos selecionados para a coleta de dados foram: observação do tipo participativa natural, pois um dos autores desse artigo também exerce a função de operário da indústria moderna e “pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga” (HAGUETE *apud* SALM *et al.*, 2000, p. 14; GIL, 1999; YIN, 2001), assim, vive o fenômeno juntamente com aqueles que estão sendo observados; e entrevista do tipo não-diretiva (THIOLLENT *et al.*, 1982). A escolha da entrevista não-diretiva justifica-se pelo fato de que a conversação pode ser iniciada a partir de um tema geral, sem estruturação do problema por parte do investigador, o que gera menor ansiedade e maior liberdade ao entrevistado.

Em concordância com os instrumentos de coleta de dados escolhidos na pesquisa, foi utilizada para análise dos dados a técnica da análise da conversação e da fala que, de acordo com Myers (2002, p. 273),

[...] pode ser empregada para mostrar como os participantes juntam e contrastam atividades e atores (ligações que podem ser perdidas na análise de conteúdo), e como eles apresentam mutuamente seus pontos de vista. Pode levar a mudanças práticas no estilo e na estrutura da entrevista. [...] E ela pode ser um passo na direção de uma pesquisa mais reflexiva [...].

As principais etapas para a análise da conversação e da fala são: planejamento; registro através da gravação; e transcrição.

Para se entender o perfil do operário na atualidade fez-se necessário o contato com um grupo de trabalhadores, onde o campo de ação ficou restrito aos operários da produção que trabalham em regime de turno, sendo estes de uma empresa de celulose localizada no norte do estado do Espírito Santo, que tem seu processo caracterizado por produção contínua e automatizada.

Esta empresa já foi foco de estudos por dois pesquisadores, anteriormente à esta pesquisa (SANTOS, G.V., 1999; AMBROZIO, 2005), e seu processo produtivo foi caracterizado como sendo enxuto e de alta tecnologia. Em adicional, privilegiou-se a escolha da empresa porque havia indícios de que a mesma concentrava grande número de operários que já concluíram ou estão cursando o ensino superior.

Os sujeitos da pesquisa foram escolhidos de forma não probabilística e foram utilizados os seguintes critérios de seleção: “conveniência, ou acessibilidade” (VERGARA, 2004, p. 51), pois os sujeitos entrevistados foram aqueles que estavam ao alcance do pesquisador e dispostos a participar da pesquisa. Sendo assim, os sujeitos selecionados para a pesquisa foram: treze operários que atuam em regime de turno de revezamento, que concluíram o ensino superior ou estão cursando; um gestor da produção; um gestor de RH; e um membro do sindicato correspondente à categoria.

Na definição dos sujeitos da pesquisa e segundo o objetivo traçado, teve-se a preocupação com a delimitação cronológica do período a ser analisado. Por isso, ficaram definidos os seguintes critérios na escolha: que fossem funcionários com no mínimo dois anos de empresa, pois já teriam passado pelo período de experiência e já estariam propensos às influências diversas por parte da empresa, do sindicato e dos próprios colegas de trabalho. A coleta de dados ocorreu entre os meses de julho e outubro de 2005.

O operário da indústria moderna e a formação acadêmica no ensino superior: influências e consequências do novo perfil

Por meio da observação participativa e das respostas obtidas nas entrevistas pode-se afirmar que os operários demonstram grande preocupação com a questão da estabilidade no emprego, considerando

que em uma empresa privada não se tem essa garantia, principalmente na indústria moderna em que o avanço tecnológico claramente é acompanhado pela extinção de muitas funções. Assim, o novo perfil do operário se molda em consequência de uma exigência natural do mercado e da própria empresa, mas também como uma alternativa para se exercer outras profissões, em caso de demissão na indústria.

Uma das mudanças que se pode observar é que os operários não se contentam mais com a formação técnica e estão buscando a formação em nível superior. Na empresa estudada, mais de 52% dos operários estão cursando ou já são formados no ensino superior e entre os cursos estão direito, física, administração, psicologia, ciências contábeis, cursos tecnológicos e engenharias (ROCHA, 2005). Isso pode levar a tensões nas relações de trabalho futuras, caso a empresa não saiba lidar com essa nova realidade, pois as exigências dos operários serão maiores, visto que o profissional “[...] licenciado é alguém que foi reconstituído pela experiência da aprendizagem e acha-se agora colocado à parte dos outros homens” (GOFFMAN, 1985, p. 50).

Essa formação permite o exercício de profissões diversas, mesmo que ainda trabalhem na indústria. Com isso, muitos operários já possuem uma atividade externa em paralelo à função na indústria, reduzindo a dependência financeira com relação à empresa, aumentando a estabilidade e segurança diante de mudanças que porventura possam acontecer no ambiente industrial, como a extinção de novas funções.

A indústria moderna exige do operário um curso superior como se exigia um curso técnico anteriormente. Então, ter um curso superior é cada vez menos um diferencial e cada vez mais uma adequação ao perfil desejado. Assim, é inegável a influência da empresa sobre

o novo perfil dos operários e sobre suas escolhas, principalmente sobre aqueles cujo curso escolhido é o de engenharia. Por outro lado, mesmo entre os operários que estão cursando engenharia, reconhece-se que é pouco provável que sejam aproveitados na própria empresa, por isso, planejam seu futuro pensando em exercer novas funções em outras empresas.

Atualmente, há mais operários desempregados e disponíveis do que o número de vagas nas empresas. Assim, o mercado de trabalho se torna mais seletivo e exige profissionais mais dinâmicos, que possam atuar em várias áreas do conhecimento. O próprio crescimento tecnológico e a extinção de cargos em nível intermediário, como os supervisores, exigem maior capacidade técnica e intelectual dos operários. Com isso, passou a ser imprescindível para as empresas industriais contar com profissionais mais qualificados, mesmo no setor operacional, para dar respostas positivas às novas funções. O curso superior no setor operacional surge como uma facilidade para as empresas e isso foi admitido pelo gestor de RH da empresa pesquisada.

O operário da indústria moderna participa da melhoria da produção, dispõe de seu conhecimento e de sua capacidade técnica para questões do setor produtivo. No âmbito da organização do trabalho no chão da fábrica, os operários, na atualidade, estão autorizados a interromper a produção em caso de necessidade e sem consulta prévia, controlar e solicitar alterações nos parâmetros de controle do processo produtivo, acionar equipe de manutenção, rejeitar matéria-prima ou produto fora de especificação e se responsabilizam por manutenções simples.

Contudo, o poder de atuação e responsabilidade dos operários é bastante restrito, e voltado às questões rotineiras da operação. Neste contexto, a grande força dos operários está principalmente na experiência e na capacidade técnica e intelectual para evitar

prejuízos durante panes no sistema produtivo, pois o processo não se ajusta automaticamente. As panes podem comprometer todo o planejamento da produção e a logística de estoques e vendas do produto. Assim, ter operários experientes e conhecedores das particularidades das panes no processo é fundamental para a rápida ação sobre novos acontecimentos.

Na gestão no chão da fábrica da indústria moderna preza-se muito pela polivalência e multifuncionalidade, pois, como o processo é fortemente automatizado, praticamente se dispensa a necessidade de intervenção humana. Assim, o operário durante todo o expediente de trabalho, ao invés de simplesmente observar o funcionamento da máquina, é levado a se autodesenvolver, ou seja, conhecer outras áreas e máquinas por meio do treinamento no próprio local e horário de trabalho. Isso ficou claro na fala do gestor da produção e de RH da empresa investigada.

O crescente avanço tecnológico e as mudanças na forma de gestão do trabalho no chão da fábrica vêm interferindo na formação e no perfil dos operários da indústria moderna, redefinindo as qualificações e competências. Externamente à indústria, a expansão significativa do número de instituições de ensino na rede privada vem facilitando o acesso do operário ao ensino superior, o que também vem influenciando na formação de um novo perfil. Nesse sentido, as questões de gestão e de poder se tornam mais claras, enxergando o operário que mesmo em sua função hierarquicamente inferior no organograma, poderá influenciar as decisões da cúpula da empresa. Existirá uma luta mais efetiva por direitos legítimos trabalhistas, por um melhor ambiente de trabalho, por maior dignidade, respeito e remuneração.

A formação acadêmica em nível superior, além de proporcionar a

aquisição de conhecimento, em maior ou menor grau, permitindo novas formas de pensar e agir, e novas perspectivas e possibilidades de reflexão, também proporciona uma construção social dentro das salas de aula. Vários indivíduos com histórias de vida, modos de pensar, ideais e sonhos diversificados são postos a debater sobre a profissão, a vida, a política, o trabalho nas empresas, entre outros assuntos, além de serem levados a conflitar esses pensamentos, tornando-se quase inegável que uma transformação ocorra.

Embora essa nova formação seja interessante para a indústria moderna, pois o operário passa a ser capaz de manipular vários equipamentos e exercer várias funções, não se observa a existência de uma política que beneficie esse novo perfil, não há diferencial de salário por questão de formação acadêmica. Não há vantagem percebida do ponto de vista profissional e financeiro para o operário que cursa o ensino superior.

Este novo operário com formação acadêmica, principalmente no ensino superior, se apresenta como um grande paradoxo, visto que não existem apenas fatores positivos para a empresa, pois este novo grupo de trabalhadores poderá gerar um desconforto à cúpula da organização, tornando-se uma ameaça à estabilidade do sistema e ao seu poder de controle. Isso considerando a maior preparação intelectual para questionar e discutir assuntos de interesse, como a forma de gestão do trabalho efetivamente mais participativa, a descentralização do poder, a divisão justa dos lucros e resultados, a maior participação nos ganhos com o aumento da produtividade e acúmulo de funções técnicas e administrativas, entre outros.

Assim, não se pode negar que haverá uma mudança importante na postura do operário dentro das empresas, e também, pensando na empresa, uma mudança no modo de gestão para com este novo perfil

de trabalhador. Fica evidente que as empresas necessitarão do apoio de setores com melhor preparação para lidar com essa nova realidade, como é o caso do setor de Recursos Humanos.

Molda-se uma nova fase na relação entre empresas industriais e operários bem qualificados e altamente escolarizados. Hoje, com a mudança no perfil dos operários da indústria modernizada, não se pode prever como serão as novas relações de trabalho. O comportamento e os objetivos dos operários podem estar sendo influenciados por sua formação acadêmica, de modo que a entrega ao processo produtivo pode não ser exatamente como o previsto pelos ‘gurus’ da administração capitalista. Afinal, o operário que possui formação no ensino superior vai exigir da empresa um tratamento diferenciado daquele anteriormente dado.

Considerações finais

A busca dos operários pelo ensino superior apresenta ideal exclusivamente particular e individualizado, mas a grande contribuição que deixam é a influência para que outros operários sintam também necessidade de estudar. E considerando o âmbito das empresas industriais, quanto maior o número de trabalhadores formados no ensino superior mais forte será o processo de reflexão sobre as relações de trabalho, sobre as condições de trabalho, sobre as possibilidades de crescimento e ascensão profissional, dentro e fora da empresa em que atuam.

E a possibilidade de ascensão profissional fora da indústria gera uma problemática para a empresa, pois apesar de toda tecnologia usada na indústria moderna, um desligamento inesperado de um operário experiente pode se tornar uma situação bastante complexa. Assim, a experiência na função é um grande diferencial competitivo para os

operários, tornando a substituição de profissionais de forma rotineira uma situação pouco provável na indústria.

Dentre as limitações durante a realização da pesquisa, apresentada neste artigo, têm-se a impossibilidade de ampliação dos estudos para identificar de forma efetiva a influência que o mercado de trabalho e a sociedade exercem sobre a formação do novo perfil dos operários da indústria moderna. Esse fator deixou margem para interpretação de que a influência vem da exigência da indústria moderna e da facilidade de acesso ao ensino privado, além da decisão do próprio operário em estar se aprimorando por meio de novos conhecimentos.

Além disso, não foi possível fazer um estudo junto às instituições de ensino superior sobre a preparação de profissionais para o mercado de trabalho, com relação à formação desejada pelas empresas. Sendo assim, sugere-se pesquisar junto às instituições de ensino superior pública e privada esta questão, e também como estas encaram o fato dos operários estarem cursando o ensino superior.

Sugere-se para pesquisas futuras o contato novamente com um grupo de operários de indústrias modernas para verificar como se dará as relações de trabalho, já que se concluiu que estas estão prestes a sofrer alterações, com indícios de possíveis tensões e conflitos futuros. Sugere-se, também, estudar outras empresas industriais que trabalham com alta tecnologia no processo produtivo e que passaram por reestruturação interna, de modo a verificar a tendência do novo perfil dos operários, com formação acadêmica no ensino superior. Algumas empresas instaladas no estado do Espírito Santo também estão inseridas nessa realidade de avanço tecnológico, de alta qualificação e escolaridade dos operários. Entre elas estão a Companhia Siderúrgica de Tubarão, a Companhia Vale do Rio Doce e a SAMARCO Mineração S/A, de acordo com os estudos de Orletti (2001).

Referências

AMBROZIO, A. **Analítica das relações de poder na reestruturação produtiva da Aracruz Celulose S/A na década de 1990**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2005.

BLAZZI Jr, F. O trabalho e as organizações na perspectiva Sócio-Técnica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 01, 1994.

BLACK, J. T. **O projeto da fábrica com futuro**. Porto Alegre: Artes médicas, 1998, p. 90-121.

DESLANDES, S. F. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1970

FORD, H. **Henry Ford por ele mesmo**. São Paulo: Martin Claret, 1995, p. 105-159.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999, P. 110-116.

GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis, RJ, Vozes, 1985.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63. Mar. / Abr. 1995.

GUATTARI, F. **As três ecologias**. Campinas, São Paulo: Papius, 1990.

HAGUETTE, T.M.F. Metodologias qualitativas na sociologia. Petrópolis: Vozes, 1998. In: SALM, José Francisco. **Pesquisa**

qualitativa: uma discussão preliminar. Santa Catarina, 2000 (mimeo).

MARX, Karl; ENGELS, F. **Manifesto do partido comunista.** São Paulo: Martin Claret, 2004.

MARX, Karl. **Manuscritos econômico-filosóficos.** São Paulo: Martin Claret, 2004.

_____. **O Capital:** Crítica da economia política. 10ª edição, volume 1. São Paulo: Difel, 1986.

MARX, Roberto. **Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos de competição:** experiência internacional, casos brasileiros, metodologia da implantação. São Paulo: Atlas, 1997.

MENDONÇA, L. J. P. Globalização: aspectos econômicos da conjuntura mundial. In: ABDALLA, M.; BARROS, M. E. B. (Orgs.). **Mundo e sujeito:** aspectos subjetivos da globalização. São Paulo: Paulus, 2004.

MILKOVICH, G. T. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, FC. ; VASCONCELOS, I. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Atlas, 2002.

MYERS, G. Análise da conversação. In: BAUER, M. W. & GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som.** Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2002, p. 271-292.

ORLETTI, E. **A qualificação dos técnicos de nível superior face às metamorfoses no mundo do trabalho.** Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2001.

ROCHA, Reginaldo Nascimento. **Trabalhadores do setor operacional buscam novos conhecimentos por meio do ensino superior.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Espírito

Santo, Vitória, 2005.

ROIO, M. D. A crise do movimento operário. Disponível em: <<http://globalization.sites.uol.com.br/acrisedo.htm>>. Acesso em: 12 jan. 2005.

SALERNO, M. S. **Projeto de organizações integradas e flexíveis:** processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação. São Paulo: ATLAS, 1997.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica:** a construção do conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999, p. 21-31.

SANTOS, G. V. **Novas tecnologias e formas de gestão da produção e do trabalho na indústria capixaba de celulose de mercado.** Dissertação de mestrado, Instituto de Geociências da Universidade Estadual de Campinas, 1999.

SAVIANI, D. **Escola e democracia.** 32. ed. São Paulo: Editora Autores Associados, 1999. p. 15-45.

TAYLOR, F. W. Taylor's Testimony before the especial House Committee, pp. 235-236. In: BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista:** a degradação do trabalho no século XX. 3 ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987, p. 105-106.

_____. **Princípios da administração científica.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1969.

THIOLLENT, M. J. M. et al. **Crítica metodológica, investigação social e enquête operária.** São Paulo: Editora Pollis, 1982.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987, p. 92-111.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas. 2004, p. 44-53.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 106-157.

Gestão de relacionamentos na cadeia de suprimentos: o setor de serviços de comércio exterior de Vitória (ES)

Julia Sasso Alighieri

Hélio Zanquetto Filho

Introdução

Na literatura recente, relativa ao gerenciamento da cadeia de suprimentos, tem sido destacada a necessidade de colaboração entre os sucessivos atores (empresas), desde o produtor de matéria-prima até o consumidor final, satisfazendo suas demandas. O gerenciamento da cadeia de suprimentos tenta derrubar as barreiras existentes nos relacionamentos entre os membros, a fim de conseguir o melhor nível de serviços e sustentabilidade para reduzir os custos e aumentar ganhos.

Entendendo a gestão da cadeia de suprimentos como uma forma de relacionamento nas redes organizacionais denominadas redes verticais, observa-se a intensificação destes relacionamentos de forma a tornar inevitável esta nova estruturação produtiva. Assim como na gestão da cadeia de produtos, observa-se um aumento e consolidação da gestão da cadeia de suprimentos envolvendo empresas de prestação de serviços.

Diante do exposto, o objetivo do presente capítulo é apresentar e comparar os relacionamentos interorganizacionais entre empresas prestadoras de serviços de comércio exterior do município de Vitória (ES) e seus prestadores de serviços, tendo como base os aspectos intervenientes dos relacionamentos interorganizacionais. Como

complemento, procura-se identificar os graus de confiança de cada relacionamento estudado e as principais práticas gerenciais utilizadas a fim de contribuir para a melhoria dos processos de gestão dentro das cadeias de suprimentos no setor de serviços.

A pesquisa prioriza o entendimento dos relacionamentos dentro da gestão da cadeia de serviços, pois quase não existe a circulação de bens materiais nesta cadeia, destacando-se a circulação de informações. Imagina-se, assim, que, da mesma forma que a gestão de empresas prestadoras de serviços possui particularidades que a diferencia da gestão de empresas industriais, a gestão da cadeia de suprimentos em serviços possui também peculiaridades que a diferencia da gestão da cadeia de suprimentos de bens industriais, justificando, assim, sua abordagem conceitual.

Do ponto de vista econômico, as prestadoras de serviços de importação e exportação, filiadas ao Sindicato do Comércio de Exportação e Importação do Estado do Espírito Santo – SINDIEX, totalizam 160 empresas. Segundo o Anuário de Comércio Exterior (2006), o Espírito Santo é o 7º maior estado exportador em milhões de dólares FOB (*free on board*) e, nas importações, é o 6º maior do Brasil. Um dos fatores que sustentam esses resultados é o complexo portuário da Grande Vitória, que possui 14 terminais portuários. Dentre eles, destaca-se o Porto de Vitória cuja área de influência abrange 5 estados: Espírito Santo, Minas Gerais, Goiás, Bahia e São Paulo. Além disso, 19 unidades da Federação realizam suas transações internacionais pelo Porto de Vitória (CAMPOS-NETO, 2006).

Para facilitar o entendimento, apresenta-se, na segunda seção, o referencial teórico que orientará a análise empírica dos casos. Na terceira seção é apresentado o percurso metodológico, visando esclarecer, principalmente, como se deu a elaboração e execução da

pesquisa empírica. A análise da pesquisa empírica é feita na quarta seção ficando a última seção reservada às considerações finais.

Revisão bibliográfica

Os diferentes tipos e conceitos de relacionamentos interorganizacionais ainda provocam divergências na literatura sobre o tema e podem ser obstáculos para o desenvolvimento desta área. As relações interorganizacionais são caracterizadas por Oliver (1990, p. 241) como sendo “as transações relativamente constantes, fluxos e ligações que ocorrem entre e no meio de uma ou mais organizações em seus ambientes”. Assim, estes relacionamentos podem ser identificados de diversas formas: alianças, parcerias, *joint ventures*, associações, para nomear alguns.

Assim, as redes são criadas por meio do processo de interação entre organizações, grupos e indivíduos (GRONHAUG; HENJESAND; KOVELAND, 1999). Destaca-se que a estrutura das redes interorganizacionais é inerente aos relacionamentos, ou seja, toda organização, independente do tipo de relacionamento que mantém com outras, está inserida numa rede.

Segundo Nohria (1992), o aumento do interesse pelas redes deve-se principalmente a três razões. A primeira é a emergência, nos últimos anos, de pequenas empresas, distritos regionais e novas indústrias, caracterizadas pela interação horizontal e vertical com outras organizações. A segunda razão é referente às novas tecnologias de informação, que possibilitam uma produção distribuída e flexível entre organizações, bem como, novas maneiras de organizar as operações internas e os laços que uma empresa possui com outras (NOHRIA, 1992). A terceira razão que justifica o interesse nas redes está relacionada à maturidade da disciplina junto à academia.

Este desenvolvimento no campo foi percebido por volta de 1970, quando Harrison White e outros pesquisadores desenvolveram um aparato formal para análise das redes (NOHRIA, 1992). Larsen (1999) também destaca esta preocupação em seu artigo.

Ainda, uma quarta razão está associada aos custos de transação, que são os custos da negociação, de monitoração, dos contratos, inspeções, acordos e etc., e que devem ser incorporados na análise econômica das organizações (COASE, 1992). Portanto, o interesse pelas redes tem base econômica, pois permite a consideração dos benefícios estratégicos que podem surgir da otimização não somente de um único relacionamento, mas de uma rede de relacionamentos (GULATI, NOHRIA, ZAHEER, 2000). A perspectiva de custos de transação é consistente com a eficiência, citada por Oliver (1990), que também destaca a necessidade, a assimetria, a reciprocidade, a estabilidade e a legitimação.

Deste modo, a empresa em rede é a forma organizacional específica de empresas cujo “sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos” (CASTELLS, 2001, p. 191). Em outras palavras, os segmentos da rede – as organizações – são, simultaneamente, dependentes e autônomos em relação à rede, podendo inclusive fazer parte de outras redes. Portanto, deve haver um alinhamento estratégico entre a organização e as redes nas quais ela está inserida.

As parcerias são um recorte das redes e ocorrem entre duas organizações que definem seus papéis e expectativas em relação à outra parte (VAN de VEN, 1976). Boddy, Macbeth e Wagner (2000) definem parceria como sendo uma situação em que se tenta construir relacionamentos de longo prazo entre organizações, que optam por trabalhar em conjunto. Neste sentido, Ring e Van de Ven (1994)

destacam que se os compromissos entre as partes são executados de maneira eficiente, eles serão reforçados e outros compromissos serão acertados. Se, por outro lado, estes compromissos não forem satisfeitos, as partes pensarão em medidas corretivas, renegociações ou até mesmo no fim da parceria. Portanto, as parcerias requerem que haja alta percepção de valor no relacionamento, que os serviços sejam de alto nível, e que a confiança seja desenvolvida, pois altos níveis de confiança permitem as partes obterem benefícios de longo prazo (SAHAY, 2003).

A partir deste ponto faz-se, mais detalhadamente, a análise dos aspectos intervenientes dos relacionamentos interorganizacionais. Durante a elaboração do referencial teórico, verificou-se a presença de diversos aspectos intervenientes dos relacionamentos interorganizacionais dos casos estudados. Para fins desta pesquisa, optou-se por trabalhar com a confiança, o comprometimento, a reputação, a troca de informação e os mecanismos para resolução de conflitos, tanto pela relevância destes aspectos nos estudos pesquisados quanto pela sua pertinência para o setor de serviços.

Confiança: O termo confiança é definido de várias formas na literatura, cada uma focando um aspecto particular do relacionamento. Sahay (2003, p. 556), a partir de mais de uma dúzia de conceitos sobre confiança encontrados na literatura, sugere que a confiança é “uma expectativa de resultados positivos (ou não negativos) que uma parte pode ter com base nas ações esperadas da outra parte numa interação caracterizada pela incerteza”, ideia esta congruente com a de Clegg e Hardy (2001).

Para Ring e Van de Ven (1994), a confiança é a fé na integridade moral e na boa vontade dos outros, que são produzidas por meio da interação interpessoal fundamentada em normas mútuas,

sentimentos e amizade, quando lidando com a incerteza. A interação interpessoal destacada por Ring e Van de Ven (1994) pode levar a crer que a confiança interpessoal confunde-se com a interorganizacional. Tal consideração revela que o entendimento da confiança, na prática, é limitado, “pois conjuga, ao mesmo tempo, aspectos racionais (ao considerar o comportamento passado e os riscos envolvidos), como também emocionais (como o envolvimento afetivo com a pessoa ou empresa em questão)” (CUNHA, 2004, p. 257).

Zucker (apud PARKHE, 1998b, p. 222) faz uma relação interessante entre confiança e desconfiança. Para ele, estes dois elementos não possuem uma relação simples e direta. A violação de comportamentos esperados produz um senso de ‘dilaceramento’ da confiança, de uma profunda confusão, mas não de desconfiança. A desconfiança aparece quando há suspeita de que as expectativas foram violadas intencionalmente, e que tais violações têm chance de acontecer repetidamente.

Kumar (1996) destaca um outro ponto de vista. Para ele, o que realmente distingue a confiança da desconfiança é a habilidade das partes de ‘fazer um voto de fé’: as partes acreditam que cada uma está interessada no bem estar da outra e que nenhuma agirá sem antes considerar o impacto da ação na outra. Ainda, segundo Kwon e Suh (2004), enquanto a confiança proporciona aos parceiros uma comunicação aberta e a disposição de enfrentar riscos, a falta dela provoca o aumento dos custos de transação, em função da governança.

Isto pode ser melhor explicado por meio da relação entre confiança e governança proposta por Gulati e Singh (1998), que classifica a governança de acordo com o nível de relacionamento. Essa classificação está de acordo com o descrito por Barney e Hansen (1994) quando se referiram aos níveis de confiança no relacionamento:

- **Confiança Fraca** (relacionamento *arms lenght*): quando existem poucas oportunidades para que oportunismo ocorra. Se não existe vulnerabilidade, o oportunismo é incomum, sendo que a confiabilidade do parceiro será alta e a confiança no relacionamento será normal. As partes ganham na economia da gestão do relacionamento (custos baixos), pois não há necessidade de governança. Esse tipo de confiança e de governança não traz vantagem competitiva (ou esta será pequena) para o relacionamento, pois só há vantagem quando a concorrência investe em governança e a sua empresa não.
- **Confiança Semi-forte** (relacionamento como uma *joint venture*): confiança por meio da governança. Quando existem vulnerabilidades significantes na parceria, a confiança é necessária, pois os custos com governança poderão minar o lucro do negócio. Quando o custo do oportunismo é menor que o da governança, é necessária boa habilidade para gerir a governança. Neste caso, as parcerias são firmadas pela reputação do parceiro (confiabilidade) e, por este motivo, empresas com má reputação são excluídas das parcerias. Este tipo de confiança traz a vantagem da garantia de que suas vulnerabilidades não serão exploradas, pois existe vantagem quando há mais habilidade na gestão da governança que a concorrência (custos mais baixos).
- **Confiança Forte** (relacionamento de parceria): quando há confiabilidade, existe independente de vulnerabilidades ou governança. A confiança não emerge da parceria mas da reputação, dos valores, dos princípios, sendo inerente aos parceiros. Este tipo de confiança é caracterizado quando existem vulnerabilidades importantes, independente de existir governança, pois o oportunismo terá impacto negativo na relação. Só há vantagem, portanto, se houver

reciprocidade de confiabilidade, não sendo necessários investimentos em governança, pois se qualquer das partes agir com oportunismo, a implementação da governança será imprescindível, resultando, assim, em desvantagem pelos custos elevados desta ser bem elaborada.

Destaca-se a nítida relação que existe entre a confiança e o oportunismo/custos de transação, que induz à relação entre confiança e competitividade. Isto porque um relacionamento onde o oportunismo está presente provoca um aumento nos custos de transação, fazendo com que a competitividade da empresa seja prejudicada. Ao contrário, um relacionamento com confiança forte possui custos de transação mais baixos e, consequentemente, a empresa se torna mais competitiva. Uma frase de Morgan e Hunt (1994, p. 20) expõe bem esta relação: “para ser um competidor efetivo (na economia global), uma empresa precisa ser um cooperador confiável (em alguma rede)”.

Comprometimento: Morgan e Hunt (1994, p. 23) definem comprometimento no relacionamento como “um parceiro acreditando que um relacionamento ativo com outro parceiro é tão importante quanto garantir o máximo de suporte na manutenção dele, ou seja, a parte comprometida acredita que o relacionamento irá durar indefinidamente”, enfatizando que o comprometimento é um elemento central nos relacionamentos.

Para Anderson e Weitz (1992, p. 19), comprometimento num relacionamento é “o desejo de desenvolver relações estáveis, a vontade de fazer sacrifícios de curto-prazo para mantê-las e a confiança na estabilidade delas”. Estes autores desenvolveram um modelo onde o comprometimento é em função da percepção que uma parte tem do comprometimento da outra parte, das ações ou

investimentos dedicados que demonstram dedicação das partes e, de outros fatores, tais como o nível de comunicação, reputação e a história do relacionamento.

O fato de relacionar o comprometimento com ‘relações estáveis’ coloca em evidência um elemento já discutido, o poder. Isto porque em relações simétricas existe menos dependência de recursos, o que torna a relação mais estável. Assim, o comprometimento aparece em oposição à assimetria do poder. Talvez isto justifique o fato de Morgan e Hunt (1994) teorizarem que a presença de comprometimento e confiança, e não poder e sua habilidade de condicionar outros, é essencial para a construção de relacionamentos de sucesso.

Ainda acrescentam que o comprometimento, quando somado à confiança, encoraja os gestores a trabalharem de maneira cooperativa com parceiros e a resistirem às alternativas de curto prazo, investindo no relacionamento de longo prazo que já possuem. Em resumo, estes dois elementos, a confiança e o comprometimento, direcionam o relacionamento à cooperação, proporcionando eficiência e produtividade (MORGAN; HUNT, 1994).

Reputação: O conceito de reputação é tão próximo do conceito de confiança que estes são interdependentes. Esta relação ocorre, pois muitas vezes a confiança que existe entre parceiros é baseada na reputação das partes ou de uma delas. A reputação, para Parkhe (1998a), representa uma sequência de comportamentos passados, que foram acumulados e geram certa expectativa para os futuros comportamentos do parceiro. Neste sentido, quanto melhor a consideração destes comportamentos passados, melhor a reputação do parceiro, que é um ativo fortíssimo para as organizações.

A reputação, também, é definida por Sahay (2003) como a crença de

que o parceiro é honesto, ou seja, é o reconhecimento da honestidade. É um aspecto interveniente que pode ser transferido pelos parceiros a outros possíveis parceiros e é responsável pelo desenvolvimento da credibilidade da parceria.

A credibilidade de uma organização no mercado, além de ser resultado da sua reputação junto aos principais agentes com quem se relaciona (fornecedores, clientes, parceiros, etc.) (ANDERSON; WEITZ, 1992), também é resultado da reputação da organização junto à comunidade que se forma principalmente pela imagem e legitimação da organização (CASTRO; SÁEZ; LOPEZ, 2004). Hall (apud HOUSTON, 2003) afirma que a reputação provê o mercado com informações relacionadas a qualidade, integridade e comportamento oportunístico e que ela tem um papel estratégico fundamental no sucesso da organização.

Ainda, como já dito, a relação entre confiança e reputação é nítida, podendo-se dizer que a reputação é a confiança reconhecida entre os envolvidos no relacionamento. No entanto, tendo em mente uma rede com relações de diversos níveis, deve-se atentar para o fato da confiança estar presente no primeiro nível, ou seja, na relação direta entre os atores. Em outras palavras, é pouco provável que exista confiança entre atores que não se relacionam diretamente. Ao contrário, a reputação é transferida, podendo-se reconhecê-la independentemente da relação ser direta ou não. Ou seja, não é necessário que uma empresa mantenha uma relação para que ela reconheça a reputação que um ator possui, e o mesmo não acontece com a confiança.

Troca de Informação: Para Bowersox, Closs e Stank (2000) informação é poder. Portanto, estes autores afirmam que a troca de informação entre organizações é a chave para abrir as portas do sucesso do relacionamento. No entanto, muitas empresas são relutantes ao compartilhamento de informações e isto pode acarretar em inibição

da confiança (HANDFIELD et al., 2000). Ao contrário, parceiros que provém a outra parte com informações acuradas, completas e em tempo, além de reduzirem a incerteza e a vulnerabilidade das partes envolvidas, proporcionam maiores chances no alcance de metas da parceria (ANDERSON; WEITZ, 1992; MOHR; SPEKMAN, 1998; LANIADO; BAIARDI, 2003; PARKHE, 1998b).

Assim, a troca de informações fortalece a confiança e a parceria, reduz as incertezas e proporciona a obtenção de benefícios tangíveis, como redução do custo de transação, pois não há necessidade de mecanismos formais de controle (SAHAY, 2003). Ajuda, ainda, na resolução de conflitos, desde que seja feita com transparência e honestidade. Por conseguinte, a efetiva troca de informações pode estar relacionada à confiança que a organização possui em determinado parceiro.

A troca de informação pode parecer irrelevante e ser vista como fator de exposição da organização, colocando-a numa posição vulnerável, mas é um dos elementos chave para o sucesso do relacionamento e, principalmente, para resolução de conflitos.

Mecanismos para resolução de conflitos: Thomas (1992) define conflito como o processo que se inicia quando uma parte percebe a frustração da outra, ou está frustrada com a outra, por algum motivo. Este autor desenvolveu um modelo que relaciona as quatro variáveis ligadas ao conflito. São elas: a predisposição comportamental (vista como o ‘estilo’ da parte envolvida), as pressões sociais (influências da sociedade), as ‘estruturas incentivantes’ (o grau de interesse da parte no conflito) e as regras e procedimentos (que são o que normatizam o processo).

Aplicando este conceito aos relacionamentos interorganizacionais, pode-se dizer que o conflito pode tornar difícil a disposição de uma

parte em se dedicar a outra, ou até mesmo em confiar na outra. Gaski (1984, p. 11) o conceitua como “a percepção de uma das partes de que o alcance de seus objetivos está sendo prejudicado por outra”, ressaltando que é um dos fenômenos mais estudados na cadeia de suprimentos, pois tem um grande potencial de destruir a relação entre organizações.

O conflito, muitas vezes, ocorre por causa da dependência que uma organização tem de outra, ou dos recursos da outra (GASKI, 1984; KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995). A interdependência entre organizações surge sempre que um ator não controla totalmente todas as condições necessárias para a consecução de objetivos ou obtenção de resultados desejados a partir de uma ação (PFEFFER; SALANCIK, 1978). No entanto, Bengtsson e Kock (1999) afirmam que os acordos formais ou informais, baseados nas normas sociais e na confiança, ajustam a distribuição de poder e a dependência entre organizações e, por este motivo, nestas situações, os conflitos são raros.

Neste sentido, Mohr e Spekman (1998) afirmam que quando organizações decidem solucionar o problema conjuntamente, uma solução satisfatória para as duas partes normalmente é alcançada, sendo que este tipo de tentativa é mais construtivo do que o uso da coerção ou do poder. Portanto, uma solução positiva depende exclusivamente das partes envolvidas e do tempo do relacionamento.

Percorso metodológico

O objeto de estudo da presente pesquisa enfatizou o setor de comércio exterior, mais especificamente, os relacionamentos entre as empresas prestadoras de serviços de importação e exportação situadas em Vitória (ES) (aqui denominadas organizações focais) e seus prestadores de serviços (despachantes e transportadores).

Destas, as organizações focais são as que mantêm atividades de comércio exterior como atividade-fim e não como atividade-meio.

Considerando-se a necessidade de compreender os aspectos intervenientes dos relacionamentos pesquisados, estabeleceu-se como estratégia metodológica uma abordagem de estudo de caso, pois o estudo dos relacionamentos entre as organizações é um ‘fenômeno contemporâneo’, que ocorre na vida real e que exige a utilização de diversas fontes de evidência, visto que é de extrema complexidade (YIN, 2005). A partir desta compreensão, a descrição dos casos foi elaborada.

Assim, as empresas focais são empresas prestadoras de serviços de comércio exterior situadas em Vitória (ES), que desenvolvem atividades de importação e exportação há pelo menos sete anos. Foi solicitado que cada empresa focal indicasse um Transportador e um Despachante com quem mantivesse relacionamentos estáveis e, de preferência, de médio ou longo prazos, pois tem-se o pressuposto de que os aspectos intervenientes estudados estejam presentes com mais frequência em relacionamentos duradouros (ANDERSON; WEITZ, 1989; DWYER; SCHURR; OH, 1987). Vale destacar que o foco da pesquisa são as relações interorganizacionais e não as empresas. A fim de facilitar o entendimento dos casos estudados apresenta-se na Figura 1 as três empresas focais com os cinco relacionamentos. Pode-se observar que o Caso 3 é um pouco distinto dos demais, uma vez que possui departamento próprio de despacho, o que foi tido como interessante para que se pudesse analisar os motivos pelos quais a empresa focal opta por isto.

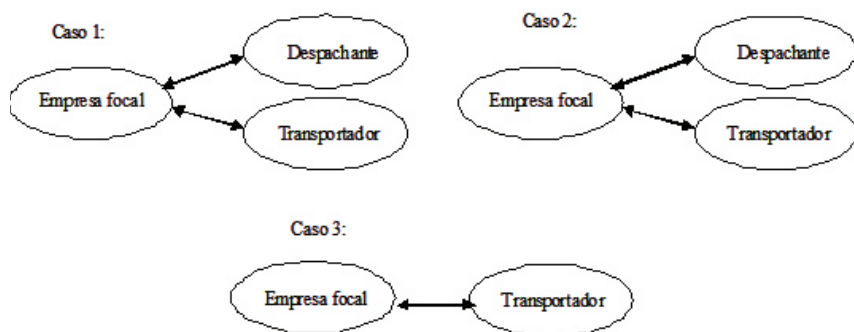


FIGURA 1 – Formação dos casos.

Para a coleta de dados foi desenvolvido um roteiro de entrevista, adaptado a partir de pesquisas anteriormente realizadas pelo grupo de pesquisa, levando-se em conta as características das cadeias de serviços que foram identificadas no referencial teórico. Foram conduzidas dez entrevistas semiestruturadas com os gestores dos relacionamentos das três empresas focais e de seus prestadores de serviços, entre outubro de 2006 e janeiro de 2007. Nos Casos 1 e 2, entrevistou-se um representante de cada Prestador, um de cada Despachante e um de cada Transportador. No caso do Prestador 3, que possui departamento de despacho próprio, o sócio-gerente e a gerente dos três departamentos (logística, despacho e de importação e exportação) foram ouvidos (Prestador 3.1 e 3.2). Também foram entrevistadas duas pessoas do Transportador 3 (denominadas Transportador 3.1 e 3.2), visando a obtenção de dados mais consistentes deste Prestador. Como técnica de análise de dados, utilizou-se a análise de conteúdo temática (BARDIN, 1977), por meio da qual os temas identificados foram agrupados e organizados de forma a possibilitar a descrição dos casos estudados e sua comparação.

Julga-se importante identificar os graus de confiança existentes nos relacionamentos uma vez que a confiança é dinâmica e construída ou desconstruída ao longo do tempo. Assim, em relacionamentos duradouros e com relação ganha-ganha, espera-se encontrar níveis mais elevados de confiança.

Descrição e análise da pesquisa empírica

Nesta seção, a descrição e análise são apresentadas com três enfoques. Primeiramente, faz-se a descrição das relações das empresas focais com seus parceiros caracterizando, assim, cada caso isoladamente. Posteriormente, apresenta-se uma pequena síntese a fim de identificar os graus de confiança nos relacionamentos dando ênfase, separadamente àqueles existentes entre empresas focais e despachantes e, entre empresas focais e transportadores. O terceiro enfoque prioriza a descrição conjunta das principais práticas gerenciais observadas.

Caso 1

O Prestador 1 opta por trabalhar com três despachantes, dentre os quais destacou o Despachante 1, com o qual mantém relacionamento mais estreito. O início desse relacionamento se deu há aproximadamente dois anos por meio de uma rede de relacionamento.

Apesar de ser o despachante mais utilizado pela empresa focal, o Despachante 1 tem conhecimento de outros despachantes com quem o Prestador 1 trabalha, entretanto aponta que o último passou a direcionar a maioria dos processos para o primeiro, e que o relacionamento que é mantido com um destes despachantes ocorre principalmente pela existência de laços pessoais entre os sócios das empresas.

Já em relação ao serviço de transportes, o Prestador 1 buscou o Transportador 1 no mercado e por meio de orçamentos, apesar de manter negócios com outros dois transportadores e com outros que o cliente final (importador) exige, prática comum neste ramo. Assim, para o Transportador 1, a relação teve início por meio da busca no mercado, enquanto que, para o Transportador 1, o relacionamento teve início por indicação de uma empresa que fazia a contabilidade do Prestador 1 e que fazia parte de um grupo para o qual o Transportador 1 prestava serviços.

A motivação principal para os dois relacionamentos, por parte do Prestador 1, se baseia no tripé: qualidade, satisfação e preço. Uma vez que o serviço prestado é de qualidade e tem um preço acessível, o contratante tem uma tendência em ficar satisfeito. O Prestador 1 destaca que pelo fato do mercado ser muito concorrido, o preço não tem variado muito.

O Despachante 1 disse que o Prestador 1 trabalha com ele principalmente pela transparência e pela honestidade, enquanto o Transportador 1, além da transparência, ainda destaca a qualidade de serviços, a resolução de problemas e a segurança.

Assim, a transparência entre as partes traz estabilidade às relações e, quanto mais estáveis, menos conflitos ocorrem no relacionamento. Outro elemento que traz equilíbrio às relações é a troca de informação entre as empresas. Neste sentido, o Transportador 1 ressalta a necessidade de ‘fazer-se presente’ e, por este motivo, faz questão de fazer visitas e pesquisas de satisfação do cliente periódicas.

Para o Despachante 1, quando a troca de informações tem um sentido de consulta ou opinião, isto é sinal da confiança que existe entre as partes. O Transportador 1 corrobora com esta ideia, reafirmando que

a confiança depende da qualidade da informação trocada. Para ele, na medida em que o relacionamento mostra que o que está sendo dito é realmente a verdade, a confiança vai sendo fortalecida. A transparência entre as partes é palavra-chave para que haja confiança, que é construída com o tempo.

Um outro conceito que anda ao lado do conceito de confiança é o conceito de comprometimento. No entanto, comprometimento parece estar sempre ligado a algo a ser alcançado, a uma meta, a algo tangível e objetivo. O comprometimento é o cumprimento do que foi dito, do que foi prometido. Essa ideia é corroborada tanto pelo Prestador 1 quanto pelo Transportador 1.

Foi possível perceber, portanto, que os aspectos intervenientes dos relacionamentos interorganizacionais, em sua maioria, fizeram-se presentes nos relacionamentos do Caso 1, corroborando o que foi apresentado no referencial teórico, principalmente porque, na seleção dos casos, buscou-se empresas com quem o Prestador 1 tivesse relacionamentos duradouros, nos quais aspectos como confiança, reputação, troca de informação, comprometimento, etc. estivessem presentes, o que também demonstram algumas pesquisas (ANDERSON; WEITZ, 1989, DWYER; SCHURR; OH, 1987).

Ainda que tenham relacionamentos de médio e longo prazos, nos quais os conflitos ocorrem, todos os entrevistados avaliam seus relacionamentos como positivos e harmoniosos. No entanto, mais do que agilidade na resolução dos problemas e qualidade dos serviços prestados, tanto o Transportador 1 quanto o Despachante 1 demonstraram possuir ou fazer 'um algo mais' em relação ao Prestador 1, até porque a concorrência entre as empresas destes setores é muito alta.

Neste sentido, o Transportador 1 afirma que, por várias vezes, armazena e transporta cargas do porto ou das estações aduaneiras até seu armazém, para que outra transportadora atenda o Prestador 1, sendo que talvez esta prática nem seja financeiramente viável. Mas como exposto, a relação é construída e mantida no dia a dia e ‘poder contar’ é essencial.

Também com o Despachante 1, mais do que a qualidade do serviço prestado, o que é valorizado pelo Prestador 1 é a confiança que ele tem na pessoa do despachante. Isto porque este é fonte de consulta daquele. Mesmo tendo conhecimento de que o Prestador 1 trabalha com outros despachantes, o Despachante 1 é consultado tanto sobre assuntos específicos do próprio despacho quanto sobre outras matérias. Nesta relação, observou-se que a confiança extrapola os limites dos negócios e passa a ser também pessoal.

Caso 2

O Prestador 2 possui relacionamentos bastante estáveis com seus prestadores. A empresa opta por trabalhar com três despachantes, até porque não acredita ser financeiramente viável possuir uma estrutura própria de despacho.

O início do relacionamento se deu a partir de uma visita feita pelo Despachante 2 ao Prestador 2. O primeiro soube da existência do segundo, que estava sediado perto de seu escritório, e decidiu contatá-lo a fim de viabilizar o processo de um cliente. O processo do cliente que o Despachante 2 estava prospectando não foi à frente, mas o relacionamento com o Prestador 2 foi mantido e completou 4 anos em 2007. O Despachante 2 é responsável por uma média de 10 processos por mês do Prestador 2, pois este último os divide entre seus despachantes para fins de comparação do serviço prestado.

Em relação aos serviços de transporte, o Prestador 2 trabalha principalmente com dois transportadores, que são escolhidos a partir do perfil da carga a ser transportada. O Transportador 2 é indicado pelo Prestador 2 em 40% das vezes, mas o último faz experiências também com outras empresas para comparar a qualidade do serviço prestado.

Algumas vezes, no entanto, o próprio cliente do Prestador 2 indica o transportador. Em função destes casos específicos, a empresa mantém relação com mais 3 transportadores, que são exigência do cliente final.

Deste modo, o início do relacionamento entre Prestador 2 e Transportador 2 ocorreu quando o entrevistado do Prestador 2 (gerente comercial) começou a trabalhar na empresa. Como já conhecia o trabalho do Transportador 2, o gerente sugeriu o início dos serviços de transporte com a empresa e o relacionamento já dura 2 anos.

Um ponto interessante é que tanto o Prestador 2 quanto o Transportador 2 destacam a dificuldade que existe no início do relacionamento. Isto parece ser comum na prestação de serviços de transportes, pois parece haver uma insegurança geral por parte dos contratantes.

Para o Prestador 2, um dos principais motivos para trabalhar com o Despachante 2 é a influência política que ele possui. Isto inclui a abertura e o acesso do Despachante 2 aos servidores da Alfândega, até porque ele possui relacionamentos pessoais com alguns deles. Quando argumentado sobre isto, o Despachante 2 ressaltou que ter relacionamento pessoal com servidores da Alfândega não significa

que ele tem vantagens em processos. Além da influência política, outro aspecto motivacional que merece atenção na manutenção do relacionamento com o Despachante 2 é a captação de clientes.

Em relação ao Transportador 2, o custo-benefício é o principal motivo para o relacionamento. O Prestador 2 ressalta que procura ‘tirar o melhor de cada um, do que cada um sabe fazer’. Mas a eficiência que se busca está aliada à confiança e à segurança que se tem na qualidade do serviço, e isto se aplica em todos os serviços que o Prestador 2 contrata.

Já o Transportador 2 destaca como motivações principais a qualidade da comunicação, o retorno e a agilidade do serviço prestado e a competência da empresa. Também ressalta a reputação da empresa no mercado pelo trabalho que vem sendo realizado.

Uma vez que não há contratos formais que regem a relação, espera-se que, quando há conflitos e problemas com a carga, as respectivas empresas assumam os erros cometidos, o que normalmente ocorre. Alguns problemas percebidos na relação são comuns ao dia a dia do negócio. Em relação ao despachante: demora em liberar carga, não ter habilidade para conversar com fiscais, não saber ‘defender’ a empresa, registrar declarações de importação com erros. Em relação ao transportador: atrasar no carregamento ou na entrega, sinistros, problemas com seguradora, entre outros.

A maneira como esses problemas são resolvidos, a forma como as empresas atuam nestes momentos, influencia na confiança existente na relação. Para o Prestador 2, a confiança está ligada à transparência na comunicação, honestidade, franqueza e comprometimento.

A relação da confiança com comprometimento é clara e os temas que

emergem dos discursos são muito similares. No entanto, apesar dos conceitos de confiança e comprometimento estarem sempre juntos, existe uma tendência em se pensar que o segundo fortalece a existência o primeiro. Em outras palavras, quando se está comprometido com determinado negócio, a tendência é que a confiança seja fortalecida neste relacionamento. Comprometimento está relacionado, portanto, a ‘vestir a camisa’ da empresa para resolver os problemas que ocorrem.

Indicar outra empresa para a prestação de determinado serviço é uma situação corriqueira entre os prestadores de serviços de um mesmo segmento. Assim, algumas empresas afirmaram que o que a empresa faz para atender o cliente é o comprometimento que ela tem em relação a este cliente. Às vezes, não atender o cliente a contento e não ser comprometido pode fazer com que a imagem da empresa seja prejudicada. O Despachante 2 também concilia o conceito de reputação com o de respeito.

O Prestador 2 tem um ponto de vista interessante. Ele atrela a reputação da empresa à sobrevivência dela no mercado, acreditando que existe uma regularidade na qualidade do trabalho do prestador de serviços. Assim, o reflexo do trabalho de uma empresa no mercado pode ser positivo ou negativo, mas é transferido pela rede e influencia comportamentos e negócios futuros.

Ainda, a rede de relacionamento das empresas tem um papel importante na escolha do parceiro que será indicado. No entanto, embora o relacionamento interpessoal também se faça presente, os entrevistados ressaltaram que este não influencia o profissional e que o serviço deve ser prestado com qualidade, independentemente de laços pessoais e de amizade. Apesar de haver um consenso sobre a importância dessa separação, o Prestador 2 acredita que o bom relacionamento pessoal deve ser estendido para o profissional,

possibilitando que as duas empresas tenham bons resultados.

Ao longo das entrevistas, surgiram descrições do setor de serviços julgadas interessantes. Estas opiniões estão relacionadas a um aspecto muito particular e muito discutido sobre a prestação de serviços: a avaliação. Para o Prestador 2, o serviço nunca consegue ser prestado da mesma maneira, por mais se tentem padronizá-lo. Da mesma forma, o Transportador 2 destaca que no serviço de transporte, vende-se uma ilusão, algo que não se pode ver ou tocar, e, por estes motivos, a qualidade do serviço só é percebida se este for experimentado/testado. Em outras palavras, diferentemente do que ocorre com produtos, há uma expectativa, mas não garantia, de que os serviços sejam prestados com qualidade.

É interessante perceber as particularidades que a prestação de serviços possui e a variedade de detalhes que pode surgir a partir de seu estudo. A distância existente entre o fornecimento de produtos e o de serviços é ainda mais estendida quando considerações como as anteriores são oferecidas nos estudos desenvolvidos. A insegurança que a contratação de um serviço traz aos contratantes não deve ser desconsiderada, sendo fundamental atentar para a importância da qualidade na prestação.

Talvez, por estes motivos, o Prestador 2 afirma que buscar outros prestadores (transportadores e despachantes) é prática habitual no desenvolvimento de suas atividades. Se, por um lado, tal prática permite a comparação dos serviços prestados, por outro, ela pode impossibilitar ou dificultar o desenvolvimento de relações estáveis e, quiçá, de serviços de qualidade.

Caso 3

O Prestador 3 opta por trabalhar com dois transportadores, além dos que o cliente final (importador) exige. O relacionamento com o primeiro já dura 1 ano, mas ainda está na fase de iniciação, como ressalta o Prestador 3.1. Este ressalta que ainda não se sente seguro para indicar este transportador ao seu cliente final porque não pode garantir a qualidade do serviço prestado. Com o outro transportador, ele mantém um relacionamento que já dura 10 anos, apesar do Transportador 3 afirmar que dura em torno de 5 a 6 anos. Apesar desta divergência a respeito do tempo do relacionamento, o relacionamento pode ser considerado de longo prazo.

O início do relacionamento ocorreu por meio de uma rede de relacionamento, com a apresentação das partes num evento. O Prestador 3 indica o Transportador 3 desde o início de seu funcionamento. Assim como no Caso 2, o Transportador 3 destaca que, todo início de relacionamento, no setor de transportes, é turbulento.

Os motivos para o relacionamento são, principalmente, o preço, a qualidade do serviço e a confiança, sendo este último motivo destacado pelos dois lados do relacionamento. Outro critério utilizado pelo Prestador 3 é a seriedade da empresa, critério este associado à confiança.

Como conflitos mais comuns ao relacionamento, o Transportador 3 destaca o problema de arrumação de carga, também citado pelo Prestador 3, o que demonstra que nos relacionamentos cada parte tem seus motivos e suas justificativas para as situações do dia a dia, o que torna complicada e complexa a gestão deste processo. Outros problemas citados estão relacionados a atraso na barreira,

problemas com veículos, com coleta, com manutenção de vias, avaria de mercadorias, alagamento de rios, veículos atolados. Todos estes, segundo o Transportador 3, os fazem ter contato com o Prestador 3.

A maioria dos problemas citados ocorre no dia a dia, no processo do transporte. É claro que se vierem a se repetir com frequência abalam a confiança do relacionamento. No entanto, segundo o Prestador 3, o que de fato pode abalar uma relação e provocar desconfiança é uma informação falsa.

Seriedade, profissionalismo, ética, qualidade e competência são palavras relacionadas à confiança, para o Prestador 3, cujo relacionamento com o Transportador 3 é considerado de extrema confiança, o que confirma a classificação proposta anteriormente de Gulati e Singh (1998) e Barney e Hansen (1994).

Mais especificamente em relação ao transporte, a confiança está baseada em segurança, bons profissionais, pontualidade e comprometimento, o que é reforçado pelo Transportado 3. Este último adicionou ainda uma noção de confiança como um processo, como algo que é construído com o tempo.

Quando argumentado se o fato de disponibilizar um conferente junto ao Transportador 3 em todos os carregamentos refletia desconfiança, o Prestador 3 frisou que é uma questão de responsabilidade e não de desconfiança. Ainda frisou que este tipo de procedimento (manter um funcionário/conferente nos carregamentos) também é útil quando há um problema. Quando uma carga está avariada, por exemplo, o funcionário pode entrar imediatamente em contato com a empresa para solucioná-lo, o que foi destacado pelo Prestador 3.2.

Tais procedimentos usados pelas empresas para garantir uma boa

prestação de serviços servem para construir e manter sua reputação. Para os entrevistados, este é um conceito muito próximo da confiança, no entanto, consideram-na uma referência do mercado com base na história do seu trabalho.

Assim, o histórico do relacionamento só será positivo se houver cumprimento do prometido. O conceito de comprometimento aparece, muitas vezes, relacionado à confiança, a êxito, a compromisso. É nítido que ele está associado a alcance de um objetivo ou meta.

Por estes motivos, a troca de informação entre as empresas é aberta, apesar deles não terem um software de acesso on-line. O contato é basicamente operacional e mais frequente quando há problemas. Já a troca de informação entre o Prestador 3, Transportador 3 e o cliente final é gerenciada normalmente por um departamento logístico do primeiro e serve principalmente para evitar conflitos.

Um assunto que foi muito destacado pelo Prestador 3 foi a competência. Ele enfatizou que muitos prestadores de serviços em Vitória, não só transportadores apesar de citá-los como exemplo, não têm competência para executar o serviço. Ressalta ainda que quando há competência, há mais eficiência.

Sobre a prestação de serviços de transporte, o Transportador 3 destacou, assim como foi destacado pelos transportadores nos outros casos, que o mercado é muito concorrido, com empresas que não estão preparadas para operar e, que por este motivo, é necessário desenvolver relacionamentos sérios e de longo prazo.

É por esse e outros motivos que o Transportador 3 reafirma a necessidade de confiança, principalmente no transporte. Isto é justificado quando ele afirma que prestar serviços é complicado, pois ‘se vende o que ninguém enxerga’, ideia esta corroborada com as

descritas no Caso 2.

O Transportador 3 enfatizou, assim como ressaltado nos Casos 1 e 2, que o conhecimento pessoal não garante a manutenção do relacionamento entre as empresas; o que mantém é a competência na prestação de serviços.

Departamento de Despacho - Como dito anteriormente, o Prestador 3 não possui um despachante, mas um departamento de despacho próprio. Inicialmente, ele tinha um despachante e, em função das particularidades do próprio serviço, o Prestador 3 criou um departamento para assessorar ao despachante. Esse departamento foi implantado para que não houvesse falhas ou divergências nas informações fornecidas pela empresa, com intuito de diminuir os erros nos registros das declarações de importação e, consequentemente, dar mais agilidade e gerar menos multas.

Assim, com o tempo, optou-se por ter uma estrutura de despacho própria, pois foi observado que, na maioria dos casos, os despachantes não detêm o conhecimento que deveriam ter, segundo o Prestador 3. No entanto, quando argumentado sobre o transporte e o fato dele próprio ter destacado que muitas vezes teve que ‘adequar’ o transportador ao seu jeito de trabalhar, o Prestador 3 destacou que os transportadores têm conhecimento do seu negócio e é uma questão de ajuste. Já em relação aos despachantes, a questão é mais complexa, até porque, nesta relação, há mais vulnerabilidades.

O Prestador 3 enfatiza que esta situação foi intensificada pela criação do SISCOMEX, que facilitou o trabalho dos despachantes. Se antes da criação do Sistema, muito treinamento e competência eram exigidos dos despachantes, após sua criação, eles pararam de investir em sua própria capacitação.

Apesar dos problemas relatados sobre a competência dos despachantes e a qualidade do serviço prestado, o motivo que mais pesou para que a empresa implantasse um departamento próprio de despacho foi que a própria empresa é quem detém as informações necessárias para a melhor execução do serviço e, por isso, é mais fácil gerenciá-las.

Assim, hoje, o Prestador 3 trabalha com a integração dos setores: o departamento de importação (que faz principalmente o contato com o cliente final), o departamento de logística (que é responsável pelo contato com transportador) e o departamento de despacho (que, além do despacho, responde pelo trânsito, movimentação, carregamento e remoção de cargas, etc.). Vale lembrar que estas operações se combinam, tendo os três departamentos atuando em conjunto e trocando informações com grande frequência.

A confiança nos relacionamentos

Empresa focal – despachante

Utilizando-se a classificação proposta por Gulati e Singh (1998) e Barney e Hansen (1994) sobre a relação entre confiança e governança, há evidências de que os relacionamentos entre Prestadores e Despachantes, de forma geral, devam ser classificados como de ‘Confiança Forte’, pois existem vulnerabilidades importantes e o oportunismo tem impacto negativo na relação, só havendo vantagem quando há reciprocidade. Isso ocorre por dois motivos: os Prestadores necessitam confiar nos Despachantes, pois disponibilizam informações das quais dependem para manutenção de seus clientes, e os Despachantes precisam confiar nos Prestadores, pois são co-responsáveis por todas as operações e processos que assumem. Ainda que alguns relacionamentos entre estes atores não possam ser classificados como de ‘Confiança Forte’, é primordial frisar que

as empresas terão que criar possibilidades para a construção da confiança, em função do perfil destas relações, que exige a diminuição das vulnerabilidades existentes.

Especificamente no Caso 1, há evidências empíricas que apontam para o exposto no parágrafo anterior, tendo as relações entre Prestador 1 e Despachante 1 e vice-versa uma tendência em ser consideradas como ‘Confiança Forte’. Entretanto, ressalta-se que a confiança entre Prestador 1 e Despachante 1 é fortalecida também pela pessoa que ocupa o cargo de despachante, podendo ser percebido que a confiança interorganizacional e a interpessoal, às vezes, misturam-se.

No Caso 2 relacionamento entre Prestador 2 e Despachante 2, nas duas direções, pode-se assumir que existe uma tendência em ser classificado como de ‘Confiança Forte’, pelos motivos já expressos. Especificamente no relacionamento entre Prestador 2 e Despachante 2, essa tendência se justifica pelo fato daquele utilizar-se de serviços de outros despachantes e buscar sempre novos prestadores, apesar de ter grande interesse na influência política que o Despachante 2 possui. Mesmo considerando essas questões, é certo que as duas empresas estejam buscando mecanismos para a construção da confiança.

Empresa focal – transportador

No Caso 1, no que diz respeito aos relacionamentos entre Transportador 1 e Prestador 1, este pode ser classificado como de ‘Confiança Fraca’, pois existe pouca vulnerabilidade e poucas chances para o uso do oportunismo, tornando a confiança um fator não determinante entre as partes, até pela grande oferta de serviços de transporte no mercado, confirmando o ‘tipo de relação padrão’ nestes casos. No entanto, o relacionamento oposto, mantido entre Prestador 1 e Transportador 1, foi classificado como tendo uma tendência

em ser de ‘Confiança Forte’, pois é fundamentado não somente no profissionalismo do segundo mas também em sua reputação, observa-se assim uma assimetria nas relações de confiança.

Com relação ao Caso 2 há evidências de que a relação entre Prestador 2 e Transportador 2 seja de ‘Confiança Forte’, pois o tempo do relacionamento fez com que existisse reciprocidade de confiança, não sendo necessários contratos formais.

No que diz respeito ao Caso 3, também não existem contratos formais. Desta forma, o relacionamento entre Prestador 3 e Transportador 3 é de ‘Confiança Forte’, baseado principalmente na confiança interpessoal que o Prestador 3 deposita na pessoa do Transportador 3. Considerando a outra direção do relacionamento, ou seja, Transportador 3 e Prestador 3, foi classificado como de ‘Confiança Fraca’, pois a confiança não é determinante e não há vulnerabilidades presentes.

Em resumo, observa-se que as relações de confiança podem ser consideradas fortes, sendo este um resultado esperado por três motivos. Primeiro porque as empresas focais indicaram, para a pesquisa, aqueles prestadores de serviços com os quais possuíam relacionamentos mais duradouros. Segundo porque não existe a prática de contratos formais nos relacionamentos, levando assim à necessidade de haver confiança entre as empresas e terceiro, pela influência dos relacionamentos pessoais.

Práticas gerenciais destacadas

Procura-se aqui destacar algumas praticas gerencias identificadas durante a pesquisa empírica, discriminando-se os discursos e práticas convergentes e/ou divergentes. Com esta discriminação procura-se

compreender as características do cotidiano dos relacionamentos e do contexto organizacional de maneira que possa haver uma contribuição prática à gestão da cadeia de suprimentos neste setor.

Rede de relacionamento/indicação/reputação - A rede de relacionamento firmou-se como de suma importância para o desenvolvimento e incremento dos negócios. Dos 5 relacionamentos pesquisados, 3 foram iniciados por indicação/reputação de algum outro agente da rede. No entanto, ‘indicar’, como percebido na pesquisa empírica, é arriscado, pois quem recomenda tem seu nome vinculado à empresa indicada e, por isto, torna-se indiretamente responsável pela qualidade do serviço prestado.

Contratos formais – O uso de contratos entre prestadores de serviços do setor é *pro forma*, não sendo tomados como base na resolução de problemas assim como não são renovados, apesar da continuidade da relação. Em outras palavras, os dois relacionamentos que formalmente são regidos por contratos não adotam suas cláusulas no dia a dia. Apesar disso, Prestadores, Transportadores e Despachantes não deixam de se resguardar. Em relação aos Transportadores, o contrato formal é substituído pela apólice de seguros. Em relação aos Despachantes, a autorização para registrar no SISCOMEX e a procuração dada aos Despachantes podem ser canceladas a qualquer momento, o que garante a não execução de atividades futuras, mas não assegura o Prestador do serviço provido anteriormente. Em se tratando dessas atividades já ocorridas, que podem ter gerado erros e multas, parece haver um acordo mútuo, fundamentado no histórico do relacionamento, onde é prática reconhecer o erro e assumir as consequências.

Separação entre profissional e pessoal – O dia a dia dos relacionamentos interorganizacionais provoca a aproximação das pessoas, o que,

consequentemente, pode fazer com que estes sujeitos misturem e confundam o profissional e o pessoal. Tal situação foi encontrada em todos os casos pesquisados e, sem exceção, os entrevistados frisaram a importância do conhecimento dos limites nestas circunstâncias. Assim, é possível apreender que a linha que separa os dois lados, o profissional e o pessoal, é muito perceptível. Em outras palavras, apesar da existência do relacionamento pessoal entre os entrevistados, o fator preponderante para a manutenção do relacionamento entre as empresas é o profissionalismo e a qualidade do serviço prestado.

Mercado – concorrência, insegurança e poder – Notou-se a influência negativa da grande oferta de serviços de transporte e despacho para a construção de relacionamentos duradouros. Entretanto, o fato de haver muitas empresas oferecendo os mesmos serviços, gerando um mercado de forte concorrência, não garante a qualidade na prestação. Todos Transportadores ressaltaram as dificuldades que enfrentam na fase inicial do relacionamento, pois existe uma grande insegurança por parte dos Prestadores, que, desde o primeiro processo, têm uma expectativa negativa em relação à qualidade do serviço. Isso se deve principalmente a experiências anteriores frustradas. Assim, apesar de grande oferta de serviços, a prestação parece ser carente em diversos sentidos.

Ainda, a grande oferta de serviços de transporte e despacho no mercado fortalece a assimetria de poder nos relacionamentos, porque há sempre a ameaça e a possibilidade de troca de transportador e despachante. No entanto, embora exista a percepção da existência do poder pelos Prestadores, ele nem sempre é exercido. Normalmente, quando um serviço é mal prestado, os Prestadores optam por manter e ‘adequar’ o relacionamento ao invés de trocar de prestador, até porque iniciar um novo relacionamento é um processo complexo. Em outras palavras, não foi encontrado exercício de poder nos relacionamentos

pesquisados embora o poder seja percebido, mas observou-se que em relacionamentos anteriores das empresas pesquisadas, o poder, além de percebido, foi exercido em função da quantidade de oferta no mercado.

Conclusões

Observando o objetivo estabelecido de apresentar e comparar os relacionamentos interorganizacionais entre empresas prestadoras de serviços de comércio exterior do município de Vitória (ES) e seus prestadores de serviços, verifica-se que os resultados empíricos demonstram que os relacionamentos são estáveis, apesar da grande oferta de serviços de transporte e despacho neste município. Coloca-se esta ressalva, pois na literatura verifica-se que o excesso de oferta nos serviços pode levar a instabilidades no relacionamento interorganizacional. No entanto, conclui-se que as empresas focais (Prestadores) têm uma forte preocupação com a contratação dos prestadores de serviços dando ênfase à qualidade sem perder de vista o preço, desta forma prevalece a eficiência como condicionante essencial para a existência dos relacionamentos.

Um importante característica a ser destacada é a confiança dos relacionamentos. No que diz respeito aos graus de confiança entre Prestadores e Despachantes, confirmou-se as considerações teóricas, segundo as quais tais relacionamentos devem ser considerados como de ‘Confiança Forte’, uma vez que as vulnerabilidades, principais motivadores para instabilidades nas relações de confiança, são relevantes nas duas direções dos relacionamentos. Assim, a confiança forte aflora como uma característica necessária pois neste tipo de relacionamento os Despachantes passam a ter conhecimentos de informações sigilosas dos Prestadores, assim como são co-responsáveis pelas operações, sem que haja os contratos formais com

salva-guardas que inibam a prática do oportunismo, principalmente dos Despachantes.

Por outro lado verifica-se que aos graus de confiança entre Prestadores e Transportadores, os relacionamentos são classificados como ‘Confiança Fraca’, sendo a confiança um fator que não é determinante para o relacionamento entre as partes. Este fato pode estar associado a facilidade de troca dos fornecedores, devido à grande oferta de serviços de transporte no mercado, e ao baixo grau de informações trocadas entre as partes. No entanto, alguns casos possuem evidências de que os relacionamentos são de ‘Confiança Forte’, justificando-se pelo tempo dos relacionamentos, pelo profissionalismo dos parceiros e pela influência e relevância dos relacionamentos inter-pessoais.

Referências

ANDERSON, E.; WEITZ, B. Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. **Marketing Science**, v. 8, n. 4, 1989. p. 310-323.

_____; _____. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, v. 29, n. 1, 1992. p. 18-34.

ANUÁRIO de Comércio Exterior 2006. **Análise** (Distribuição Dirigida), Brasil, p. 1-346, 2006.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Portugal: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. B.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a Source of Competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 15, 1994. p. 175-190.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and competition in

relationships between competitors in business networks. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 14, n. 3, 1999. p. 178-191.

BODDY, D.; MACBETH, D.; WAGNER, B. Implementing collaboration between organizations: an empirical study fo supply chain partnering. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 7, 2000. p. 1003-1017.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; STANK, T. P. Ten mega-trends that will revolutionize supply chain logistic. **Journal of Business Logistics**, v. 21, n. 2, 2000.

CAMPOS-NETO, C. A. da S. **Portos Brasileiros**: área de influência, ranking, porte e os principais produtos movimentados. Brasília: IPEA, 2006. Disponível em: <http://getinternet.ipea.gov.br/Livraria/tid.php?ano=2006>. Acesso em: 21 jan. 2007.

CASTELLS, M. **A Era da Informação**: Economia, Sociedade e Cultura. Volume I – A Sociedade em Rede. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

CASTRO, G. M.; SÁEZ, P. L.; LÓPEZ, J. E. N. The role of corporate reputation in developing relational capital. **Journal of Intellectual Capital**, v. 5, n. 4, 2004. p. 575-585.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Conclusão: Representação. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 2, 2001.

COASE, R. H. The institutional structure of production. **The American Economic Review**, v. 82, n. 4, 1992. p. 713-719.

CUNHA, C. R. **A confiança nas relações interorganizacionais cooperativas**: estudo múltiplo de casos em empresas de Biotecnologia no Brasil. 2004. 281 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Economicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, 1987. p. 11-27.

GASKI, J. F. The theory of power and conflict in channels of distribution. **Journal of Marketing**, v. 48, n. 3, 1984. p. 9-29.

GRONHAUG, K.; HENJESAND, I. J.; KOVELAND, A. Fading relationships in business markets: na exploratory study. **Journal of Strategic Marketing**, n. 7, 1999. p. 175-190.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, 2000. p. 203-215.

_____; SINGH, H. The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n. 4, 1998. p. 781-814.

HANDFIELD, R. B. et al. Avoid the Pitfalls in Supplier Development. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 2, 2000.

HOUSTON, M. B. Alliance partner reputation as a signal to the market: evidence from bank loan alliances. **Corporate Reputation Review**, v. 3, n. 4, 2003. p. 330-342.

KUMAR, N. The power of trust in manufacturer-retailer relationship. **Harvard Business Review**, Nov-Dez, 1996. p.92-106.

_____; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J. E. M. The effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes. **Journal of Marketing Research**, v. 32, 1995. p. 348-356.

KWON, I. G.; SUH, T. Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships. **Journal of Supply Chain Management**, v. 40, n. 2, 2004. p. 4-14.

LANIADO, R. N.; BAIARDI, A. A contribuição das redes na formação da cooperação empresarial - um estudo de caso. **Organizações e Sociedade**, v. 10, n. 27, 2003. p. 61-74.

LARSEN, T. S. Supply Chain Management: a new challenge for researchers and managers in logistics. **International Journal of Logistics Management**, v. 10, n. 2, 1999. p. 41-53.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 2, 1994. p. 135-152.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, 1994. p. 20-38.

NOHRIA, N. Introduction: Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Eds.). **Networks and Organizations: Structure, Form, and Action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992, p. 1-22.

OLIVER, C. Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, 1990. p. 241-265.

PARKHE, A. Building Trust in International Alliances. **Journal of World Business**, v. 33, n. 4, 1998a. p. 417-437.

_____. Understanding Trust in International Alliances. **Journal of World Business**, v. 33, n. 3, 1998b. p. 219-240.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. **The Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, 1994. p. 90-118.

SAHAY, B. S. Understanding trust in supply chain relationships. **Industrial Management & Data Systems**, v. 103, n. 8, 2003. p. 553-563.

THOMAS, K. W. Conflict and conflict management: reflections and update. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, n. 3, 1992. p. 265-274.

VAN DE VEN, A. On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. **The Academy of Management Review**, v. 1, n. 4, 1976. p. 24-36.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Análise do trabalho numa perspectiva singular de gestão: um estudo em diferentes Unidades de Saúde da Família

Mônica de Fatima Bianco

Henrique Antônio Casagrande Dias de Almeida

Josiana Binda

Introdução

Este artigo apresenta duas pesquisas realizadas em Unidades de Saúde da Família (USF) localizadas em Vitória no Espírito Santo: uma delas inserida num contexto de atendimento a usuários do Sistema Único de Saúde (SUS) de um bairro considerado de “classe média” — Jardim da Penha e a outra imersa num contexto sócio-econômico significativamente diferente levando-se em conta a renda per capita da população, um complexo formado por cinco bairros considerados de “baixa renda”: São Pedro I, II, IV, Comdusa e Ilha das Caieiras.

As duas USF foram implementadas pelo mesmo Programa de Governo, a Estratégia de Saúde da Família (ESF) e concebidas com o mesmo modelo de gestão, porém, por estarem inseridas em territórios com características e demandas sócio-econômicas e culturais diferentes dos usuários que atendem, elas tomam contornos distintos em suas práticas de gestão.

O objetivo das duas pesquisas, elaboradas junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFES, foi estudar a gestão do trabalho dos Agentes Comunitários de Saúde (ACS) – profissionais inseridos na rede de trabalho em saúde de importância singular na

concepção da ESF; ambos os estudos sob a perspectiva teórico-analítica da Ergologia para análise de situações de trabalho.

A relevância do recorte da pesquisa para estudos em Administração se dá pela importância de não só estudar uma perspectiva de gestão de processos de trabalho como categoria abstrata e generalizável. Propõe-se também estudar a gestão dos processos de trabalho em suas manifestações mais singulares, a micro-gestão, ou seja, estudar a gestão pelas práticas que se dão na atividade de trabalho.

A postura cartográfica e a análise a partir do método do estudo de caso foi o caminho escolhido pelos pesquisadores para o estudo das situações de trabalho, acompanhando esses trabalhadores, os ACS, em seu cotidiano de trabalho.

Os princípios teóricos utilizados para análise do trabalho dos ACS foi a Ergologia, tomando-se como base, as publicações de Schwartz (2004, 2003, 2002, 2000, 1998, 1995), Durrive e Schwartz (2006, 2007) - alguns de seus principais autores.

O trabalho do ponto de vista da atividade: a Ergologia como perspectiva teórico-analítica

“O que distingue uma ciência da outra não é a natureza dos objetos que estuda, mas o ponto de vista sob o qual os estuda” (FARIA, 1961, p.57). Assim, várias ciências, com seus respectivos ferramentais teóricos, têm como objeto o trabalho. Mas o que, então, diferencia a Ergologia? É exatamente o ponto de vista sob o qual a Ergologia estuda o trabalho: o ponto de vista da atividade, do que ocorre no real singularizado de cada trabalhador. No entanto, se interessar pelo trabalho é se interessar pela dialética fundamental entre o singular e o geral — contextualizado.

A Ergonomia da Atividade é considerada uma propedêutica da Ergologia (*in* TELLES; ALVAREZ, 2004, p.72). A ergonomia teve o mérito de explicitar uma gama de conhecimentos e de saber-fazer apoiado em experiências dos atos industriais, inclusive os de aparência mais simples (SCHWARTZ, 2004a). No entanto, considerando a limitação do aporte teórico da ergonomia para leituras mais complexas e devido ao seu foco estar centrado no posto de trabalho em si, criou-se outro constructo analítico para estudo de situações de trabalho, a Ergologia.

Durrive e Schwartz (2007, p.30) apontam que “Ergologia é a aprendizagem permanente dos debates de normas e de valores que renovam indefinidamente a atividade: é o ‘desconforto intelectual’”. Mas o que é atividade nesta perspectiva teórico-analítica, “(...) a atividade é uma batalha sem trégua. Porque ela se dirige tanto ao seu objeto como à atividade de outros sujeitos que incide sobre esse objeto” (CLOT, 2005, p. 159). Ou seja, ela envolve o fazer e os valores, o privado e o profissional, o imposto e o desejado, etc. (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007).

Inicialmente, tem-se a noção de normas antecedentes que ampliou a noção de trabalho prescrito. Tais normas são tudo aquilo que encaminha uma ação a uma direção concebida *a priori* (daí “antecedentes”), abrangendo não apenas os normativos, os meios físicos (matérias-primas e equipamentos) para desenvolver atividades, mas também as tecnologias de gestão propriamente ditas. De forma que as normas antecedentes no trabalho possuem um vasto escopo e, como construções históricas, são permeadas por valores, cultura e ciência, em âmbito coletivo, social.

[...] podemos dizer que as normas antecedentes são constituídas por aquisições da inteligência e da experiência coletiva – portanto mais ou

menos recebidas como bens ‘de todos’ (SCHWARTZ, 1995, p.598). [...] este patrimônio, verdadeira matéria-prima das situações de trabalho, é instrumentado por escolhas sócio-econômicas, que se exprimem sob a forma de objetivos, de decisões a respeito das condições e meios a serem empregados, de dispositivos hierárquicos, de procedimentos de avaliação, etc. (DURAFORG et al. apud SCHWARTZ, 1995, p.20).

A ideia de valor para a ergologia também é central. Os valores são “os parâmetros” que irão fazer com que o indivíduo opte por determinada conduta — o que está além do ato ou comportamento observável (PETINELLI-SOUZA; MACHADO; BIANCO, 2005) e como a atividade de trabalho é repleta de escolhas, esses valores são constantemente requisitados. A análise da atividade de trabalho está diretamente relacionada aos valores, o pesquisador deve procurar conhecê-los para que compreenda a razão pela qual se optou por determinada conduta (SCHWARTZ, 2004a). Valor é conceituado da seguinte forma:

[...]. Em certa medida, é a tentativa de cada um influenciar o meio no qual se encontra (exemplo: um escritório personalizado). O indivíduo não inventa completamente seus valores, mas ele retrabalha sem cessar aqueles que o meio lhe propõe. Com isso, ao menos parcialmente, ele os singulariza (DURRIVE: SCHWARTZ, 2001, p.11).

Assim, fica mais apreensível a seguinte colocação “a atividade industriosa, como toda a atividade humana, contém uma arbitragem e por isto está relacionada a valores” (SCHWARTZ, 2004a, p. 148). A importância dessa concepção reside na pluralidade dos valores e como eles ajudarão a modificar, ou não, a norma antecedente. Ou seja, a renormalização das normas antecedentes se dá quando há um descasamento, ou mesmo choque, entre os valores que permeiam a organização - a norma antecedente - e os valores dos trabalhadores.

No caso das pesquisas deste artigo, por exemplo, foi notório o quanto valores ligados ao “profissionalismo” (como sinônimo de insensibilidade) e “distanciamento profissional médico-paciente” são cultivados, mas inúmeras vezes as escolhas são tomadas na direção oposta à prescrita, por haver divergência entre os valores implícitos na norma antecedente e o implícito (ou explícito) nos profissionais.

Para a ergologia ainda, o trabalho é visto como experiência e “encontro”. Os valores têm, realmente, posição central, mas a atividade é permeada de história, normalizações e re-normalizações que, às vezes, pode inclusive alterar os valores iniciais (SCHWARTZ, 2004a).

É justamente nos momentos em que o sujeito se vê na posição de privilegiar uma ação e não outras também possíveis no trabalho, que ele adentra a chamada *dramática do uso de si*. É preciso escolher um caminho e ele o fará de acordo com seus valores, experiência, história, traumas e situação, ou seja, como se apresenta para ele o contexto no momento de realizar a escolha.

Por isso, mesmo havendo a aplicação de princípios técnico-científicos, sempre existirá uma reinvenção local, uma re-configuração de tais princípios feita por quem os executa – o trabalhador (e com intensidades também variáveis de re-configuração) -, de forma que “toda a atividade de trabalho é sempre mais ou menos uma ‘dramática do uso de si’, tomada entre essas normas antecedentes e a necessidade de se dar à si mesmo normas, aí onde as primeiras estão ‘inacabadas’” (SCHWARTZ, 2003, p. 5).

Define-se da seguinte forma a *dramática do uso de si*:

situação em que o indivíduo tem de fazer escolhas, ou seja, arbitrar entre valores diferentes e, às vezes, contraditórios. Uma *dramatique* é, portanto, o lugar de uma verdadeira micro-história,

essencialmente inaparente na qual cada um se vê na obrigação de se escolher ou escolher orientar sua atividade de tal ou tal modo. Afirmar que a atividade de trabalho não é senão uma *dramatique* do uso de si significa ir de encontro à idéia de que o trabalho é, para a maioria dos trabalhadores, uma atividade simples de “execução”, que não envolve realmente sua pessoa (SCHWARTZ, 1998, p. 104).

Há, para a ergologia, duas formas de uso de si: o uso de si por si e o uso de si por outros. O uso de si por outros é entendido como o uso “que fazem de você” (SCHWARTZ, 2000, p.15), ou, indo além, é o uso que trata do indivíduo imerso nas normas sócio-econômico-produtivas e nas instruções operacionais. O uso de si por si é aquele que trata do uso que cada um faz de si mesmo (SCHWARTZ, 2004b). Cada trabalhador se posiciona de uma maneira entre esses dois pólos e entender o que os levam a ocupar esse lugar entre os pólos é uma virtude da Ergologia.

É devido ao uso de si por si que o sujeito procede às renormalizações, no intuito de adequar à sua “realidade” (realidade apreensível pelo trabalhador) as normas antecedentes. Assim, por renormalização compreendemos o processo de retrabalho das normas antecedentes que acontece em todas as situações de trabalho em que, face às variabilidades das situações, as pessoas devem sempre arbitrar e encontrar os meios para atingir (e, às vezes, para não atingir) os objetivos fixados pelo trabalho prescrito. Ou seja, as normas antecedentes são retrabalhadas, ou colocadas à prova por um ser, em busca de reconstruir seu meio em função do complexo de valores que localmente e singularmente é o seu (SCHWARTZ, 1995).

É graças ao conceito de renormalização que se rompe então com a ideia de trabalho como simples tarefa ou execução, pois a historicidade desses trabalhadores provê-lhes meios de re-configurar

as normas antecedentes. De modo que, na concepção ergológica, os trabalhadores não constituem uma massa homogênea, aprisionável em “modelos” ou “grades”. Há, de fato, um sujeito permeado pelas marcas da história — coletiva, social e também sua própria — e que detém uma capacidade a qual lhe permite arbitrar, gerir sua própria atividade, logo, impossibilitando que seja “lido” por completo e que suas ações sejam sempre antecipadas ou prescritas por outros (SCHWARTZ, 2000).

Dessa maneira, normas antecedentes, usos de si e renormalização são três conceitos fundamentais na Ergologia que são intimamente ligados uns aos outros e cuja compreensão faz-se relevante para entender que **trabalho é sempre gestão, escolha**. Assim, não é possível, senão por meio da história dos sujeitos, captar os valores e experiências que fazem com que eles optem por determinadas condutas e isso traz um desdobramento analítico-metodológico para as pesquisas, uma vez que não é possível apreender história, valores e experiências por meio de questionários ou entrevistas fixadas em roteiros. Faz-se necessário permitir que os sujeitos divaguem sobre suas vidas para que o pesquisador capte os elementos que compõem essa “bagagem valorativa” do interlocutor.

A abordagem ergológica compreende que sempre haverá uma distância entre o trabalho que é prescrito e o trabalho realmente desempenhado e nessa lacuna os sujeitos fazem as escolhas que possibilitam o cumprimento do que se propõem. Nesta perspectiva analítica, entender como ocorrem essas gestões é condição elementar para a compreensão do próprio trabalho. Portanto, se as situações de trabalho não são limitadas pela prescrição das normas, é necessário compreender o processo de gestão aí contido, a maneira como o trabalhador mobiliza suas capacidades de modo a alcançar os objetivos da atividade. Ou ainda, nas palavras de Dejours, Abdoucheli e Jayet:

compreender “a gestão humana da distância entre a organização prescrita e a organização real do trabalho” (*apud* PETINELLI-SOUZA, MACHADO e BIANCO, 2005, p. 06).

Para finalizar este tópico, embora nem de longe se tenha esgotado o arcabouço ergológico, acredita-se que já foram expostos os aspectos pertinentes, que permitam abordar o chamado Dispositivo Dinâmico de Três Pólos (DD3P); mais um dos elementos fundamentais para “guiar” os pesquisadores em suas análises das situações de trabalho, na parte de campo.

A perspectiva ergológica e o Dispositivo Dinâmico de Três Pólos

O primeiro pólo é onde se situam os produtos da disciplina epistêmica ou disciplina dos conceitos, disciplina de extrema importância para qualquer atividade humana. O conceito, então, define objetos que escapam às revisões do tempo e são aplicáveis sem variações, em qualquer situação. Assim, a denominada “a disciplina ergológica exige que se encontre, por baixo da regularidade, o que ‘faz história’; a disciplina epistêmica, pelo contrário, persegue todas as marcas de aderência do enunciado protocolar a sua história” (SCHWARTZ, 2002, p.137).

O segundo pólo é o pólo da disciplina ergológica, no qual se operam as renormalizações dos conceitos (normas antecedentes):

Pode-se, assim, chamar esse segundo pólo o das forças de apelo/re-evocação e de saberes “investidos”: elas comportam exigências de conhecimentos (apelo a saberes), para elas mesmas remexerem com alguns, mas de forma parcialmente diferente, “investidas” na atividade e, portanto, dificilmente formuláveis em seqüências

conceituais lineares. Experiências e saberes próprios da história em devir, em todos os níveis, do infinitesimal ao macroscópio, que elas remetem ao primeiro pólo para que sejam retrabalhados (“re-evocados”) os conhecimentos nele propostos (SCHWARTZ, 2002, p.146).

O terceiro pólo, finalmente, é onde ocorre a confrontação dos dois primeiros. Embate dinâmico, ocorrendo o retrabalho de saberes e valores, portanto, da própria atividade, “rumo a futuros não antecipáveis e sempre abertos”:

De fato, essa confrontação das duas disciplinas não se institui de modo algum “naturalmente”. A colocação em palavras da atividade esbarra em todo tipo de obstáculos “genéricos” (papel do corpo, do inconsciente, incomensurabilidade relativa entre a linguagem e a atividade, dificuldade em exprimir o axiológico no fazer) e histórico-culturais (repartição desigual da “linguagem autorizada”, peso das relações de poder). Sem uma filosofia militante, apta a identificar igualmente as legitimidades próprias de cada disciplina nesse terceiro pólo, sem um vivo sentimento de desconforto intelectual e social nos profissionais da disciplina epistêmica e sem a vontade conjunta, nos protagonistas engajados nas atividades socialmente transformadoras, de ampliar seu horizonte de vida, não haveria motivos para que a acareação dos dois primeiros pólos funcione em espiral positiva nem para que a intuição inicial desse terceiro pólo ganhe substância e busque estender-se através do corpo social (SCHWARTZ, 2002, p.147).

O autor faz uma ressalva, afirmando que tal dispositivo não tem a pretensão de ser um modelo teórico revolucionário, espetacular, que reinventa séculos de trabalho, mas sim uma nova via aberta — também sujeita a renormalizações — para análise das situações de trabalho.

Aspectos metodológicos das pesquisas realizadas – cartografia, uma introdução

A opção pela utilização da abordagem ergológica como referencial teórico-analítico traz, obviamente, implicações de ordem metodológica. Devido ao objeto de estudo específico da ergologia — as situações de trabalho — deve-se usar instrumentos de coleta de dados que consigam captar em maior grau de detalhe possível as nuances das atividades estudadas, contribuindo para consolidar uma postura epistemológica, assim descrita por Schwartz (2004a, p.147):

mostrar lugares escondidos, lógicas internas que não aparecem, filiações e rupturas históricas nos sistemas conceituais e remetê-los eventualmente a complexos de valores e de escolhas é uma prática que poderia ser uma boa definição de postura epistemológica.

A cartografia trata, sobretudo, de questões que envolvem a micropolítica. Rolnik (2006, p.11) entende tal termo como relativo às “questões que envolvem os processos de subjetivação em sua relação com o político, o social e o cultural, através dos quais se configuram os contornos da realidade em seu movimento contínuo de criação coletiva”.

Diante dessa característica essencialmente relacional, afirmamos que cartografia é movimento, construções que se dão de forma dinâmica ao longo do estudo.

Pode-se dizer que o anseio do cartógrafo é mergulhar no processo de constituição dos territórios existenciais, em suma, no processo de constituição da própria realidade, da qual ele faz parte inexoravelmente, mas para isso, “ele sabe que terá de se aventurar pelos meandros do modo de produção da subjetividade vigente na sociedade em que se deu tal processo” (ROLNIK, 2006, p.77).

Tanto o “objeto” da ergologia — as situações de trabalho — quanto a questão da micropolítica, para a cartografia, requerem a busca pelo não explícito, pelas representações e valores contidos nas entrelinhas de gestos, falas, pausas, silêncios, sorrisos, ironias, exigindo, para tanto, sensibilidade e, sobretudo, isenção de quaisquer preconceitos. Pode-se arriscar a dizer que, assim como a cartografia, a ergologia também é amoral, pois nenhuma das duas deseja mostrar o certo ou o errado, conceber modelos ou buscar *best-ways*.

Ferramenta indispensável para esse processo de cartografia é o diário de campo. Nele foram registradas não só as percepções sobre a atividade de trabalho, mas também todas as informações correlatas ao tema da pesquisa, sendo elas obtidas com colegas, professores, demais profissionais da ESF que não estavam na equipe selecionada etc. Trata-se de um coletivo de dados preenchido com as impressões, sensações, informações e fatos captados pelo pesquisador. Por fim:

Restaria saber quais são os procedimentos do cartógrafo. Ora, estes tampouco importam, pois ele sabe que deve “inventá-los” em função daquilo que pede o contexto em que se encontra. Por isso ele não segue nenhuma espécie de protocolo normalizado (ROLNIK, 2006, p.66, grifo da autora).

Ambas abordagens, o dispositivo de três pólos de Schwartz e a postura cartográfica exposta conferem igual destaque à realidade que se cria no processo da pesquisa. O coengendramento que se dá entre pesquisador e pesquisados ocorre, sob um olhar ergológico, no terceiro pólo, o pólo das confrontações, não havendo, por isso, passividade, ou melhor, ela poderá até existir, mas como uma postura deliberada do indivíduo em questão, de forma que coengendramento é, também, uso de si. Assim, a cartografia possibilita ao pesquisador

apreender os três pólos do dispositivo citado, viabilizando uma leitura contextualizada, e dinâmica, dos processos de subjetivação, dando voz àqueles que habitualmente são esquecidos pela **tradicional “gestão”**.

Análise da gestão do trabalho dos Agentes Comunitários de Saúde — Unidades de Saúde da Família de Jardim da Penha e da Ilha das Caieiras

Neste tópico, iniciamos a descrição de situações de trabalho analisadas nas pesquisas. Contudo, antes da apresentação das análises de situações de trabalho dos ACS, ressalta-se a importância de uma breve contextualização do espaço social no qual se insere cada USF pesquisada.

Contextualização das Unidades de Saúde pesquisadas

A USFJP está localizada em uma das principais avenidas do bairro, possuindo um ponto de ônibus a sua frente, o que facilita o acesso dos moradores. Logo na entrada, percebemos um ambiente que se esforça para ser alegre, tendo muitos cartazes coloridos e quadros de crianças sorridentes. A Unidade, situada em instalações novas e bem acabadas, possui um *layout* agradavelmente distribuído em dois andares, contando com, além de sala de vacinação e consultórios, auditório climatizado, sala de estudo para as equipes, escovário dental para orientação às crianças e também com um espaçoso elevador.

Há um número elevado de confortáveis e novas cadeiras espalhadas frente à recepção, aos consultórios e à sala de vacina, de forma nunca presenciamos usuários em pé por falta de assento, mesmo no horário “de pico” que é entre às 08h00 e às 09h00. Em linhas gerais, essa é a estrutura física da USFJP.

O contexto no qual se insere a USF Ilha das Caieiras difere sobremaneira do descrito anteriormente. Apesar de ser uma USF que existe há aproximadamente dez anos, ela funciona provisoriamente numa casa alugada, pois sua nova sede está sendo construída desde o princípio de 2007, ano para o qual a entrega fora prometida. O antigo prédio de funcionamento era demasiadamente pequeno e estava condenado. A atual sede provisória não oferece estrutura adequada para o desenvolvimento das atividades de uma USF – os quartos são divididos ao meio por divisórias para formar dois consultórios, a farmácia, sala de vacinas e laboratório de coleta de material para exame são improvisados assim como o espaço para as atividades odontológicas; não há espaço adequado para que os prontuários das famílias cadastradas sejam organizados e guardados, e, o espaço de reuniões e atividades dos ACS é improvisado no terraço e compartilhado com os Agentes Ambientais, onde alguns armários estão para a organização de pastas, manuais e documentos.

A varanda de entrada serve de recepção, onde poucas cadeiras são organizadas, mas frequentemente o público aguarda em pé em filas nos horários de maior fluxo de marcação de exames e consultas, que é o horário da manhã, a partir das 7:00h, e a varanda do andar superior serve de “sala de espera” para o atendimento aos consultórios médico e psicológico; além de abrigar a sala da gerência da USF em uma “ilha” improvisada em divisórias. Esse é o contexto que retrata a estrutura física da USF Ilha das Caieiras.

O quadro 1 a seguir ilustra de forma comparativa dados sobre o território das duas USF pesquisadas, quando da realização das pesquisas, respectivamente, USFJP, período de 2006-2007, e, USF Ilha das Caieiras, 2008.

Crítério de comparação	USFJP	USF Ilha das Caieiras
População total território	30.000	10.000
Famílias cadastradas	11.000	2.250
Equipes de Saúde da Família	05	03
Microáreas	31	13
Agentes Comunitárias de Saúde	27	11

QUADRO 1 – Comparativo entre os territórios da USF Jardim da Penha e USF Ilha das Caieiras

FONTE: Dados informados pelas USF, extraídos do DATASUS.

Os desafios da atividade de trabalho das ACS

Em alguns momentos da pesquisa foi possível perceber como o contexto sócio-cultural influenciava as práticas dos trabalhadores das USF pesquisadas. Foram essas marcas das atividades que tentamos trazer à tona por meio das descrições do cotidiano de trabalho destes profissionais.

O primeiro passo na pesquisa de campo na USFJP foi a entrevista com o diretor da Unidade. Essa entrevista foi marcada por interrupções de naturezas diversas, mas uma em particular merece ser explicitada. Já pelo final da entrevista, uma mulher abriu a porta perguntando pelo diretor. Ele se apresentou e a jovem senhora falou que precisava fazer uma nebulização, mas estava sem a receita e a enfermeira não queria deixá-la fazer e, mediante sua insistência em não aceitar a negativa por parte “da enfermeira”, pediu para falar com o diretor. Ele negou dizendo que não seria possível, pois na receita contém a posologia do medicamento, ela ponderou afirmando saber a dose “de cabeça” e ele, já sem paciência, encerrou com um enfático “sem ela não é possível”, diante do qual a mulher se retirou.

O diretor frisou aos pesquisadores que é a receita que isenta a Unidade de qualquer responsabilidade futura em caso de complicações com

o paciente, por isso que sem receita não havia a possibilidade do procedimento.

O interessante desse episódio foi que a mulher, a qual estava bem vestida e “ornamentada” não aceitou o “não” da enfermeira, solicitando falar com o diretor, como se a enfermeira não estivesse à altura de negar algo a alguém como ela. Esse contraste é notório: enquanto em algumas localidades a enfermeira goza de uma certa ascendência sobre a população, sobretudo com populações mais carentes, nesse caso percebemos o contrário, ou seja, na visão dessa cidadã, a enfermeira não possuía uma profissão, um saber, que impusesse respeito, aceitando o “não” somente do diretor. O reconhecimento do saber profissional é perpassado por valores, também por parte dos usuários do sistema.

Outro episódio que ilustra uma peculiaridade do bairro está relacionado ao horário de trabalho das ACS. O horário de trabalho das ACS começa a partir das 08:00h da manhã, mas como nesse horário muitos moradores estão dormindo, ou arrumando a casa, as ACS aguardam até as 09:00h na Unidade para iniciarem as visitas. Uma agente também nos relatou que, às sextas-feiras, à tarde, evitam fazer visitas, pois como sexta é o dia da faxina e as donas de casa se cansam, muitas que ficam em casa, à tarde, gostam de dormir. Após às 11:30h também as ACS não fazem visita, por causa do almoço. Nessas situações os moradores recebem os agentes “de cara feia”, conforme relatou uma agente. Ou seja, há todo um processo de renormalização do trabalho (SCHWARTZ, 1995) para atender às características do território em que a USF se insere e refletida no trabalho das ACS.

O bom nível de escolaridade da população do bairro também foi destacado pelo diretor: “tem morador que chega na consulta com um monte de páginas impressas sobre a doença que pesquisou na

Internet, entrega pro médico e diz pra ele: eu tô com isso, só falta dizer pra ele o que prescrever na receita”. Essa narração nos aponta o modo como o contexto sócio-cultural impacta nas atividades da Unidade. O trato dispensado a um morador como esse, a forma como a consulta é conduzida é, indiscutivelmente, diferente de como seria com um morador pobre, pouco instruído. Não se quer questionar a conduta do médico, mas sim evidenciar que o profissional é sempre convocado a renormalizar sua atividade devido a imposições do meio (SCHWARTZ, 1995). E, além, atesta-se a validade da via ergológica ainda mais, pois no plano prescrito (disciplina epistêmica), sabe-se que a atividade estaria isolada dessas variantes, uma vez que o “fazer médico” é prescrito independente do contexto.

Outro ponto que merece destaque relaciona-se à formação das ACS. Por exigência do Ministério da Saúde, as ACS devem morar na microárea em que atuam. Assim, por se tratar de um bairro de classe média, é plausível que a maioria das ACS pertençam também a essa classe, o que fundamenta a seguinte constatação: o requisito para ser ACS é possuir ao menos o ensino fundamental completo, mas muitas das ACS acompanhadas reportaram possuir o nível médio completo. Essa característica, um tanto quanto positiva ao fazer das ACS, pode ser verificada nas conversas diárias e entrevistas, pois sempre expunham suas ideias de forma clara, sempre bem fundamentadas em informações técnicas que, segundo elas, recebiam nos cursos que sempre estão fazendo. A narração a seguir, feita por uma ACS, ilustra o contexto:

É complicado quando a gente pega morador que é analfabeto, ou semi-analfabeto. E pra piorar, quando é assim e ainda mora sozinho... ‘ichi’...eu tenho que me desdobrar pra explicar como tem que fazer pra tomar o remédio, marcar o exame, sabe? Explicar de um jeito que ele entenda.

Uma visita realizada a um domicílio de uma paciente foi igualmente fértil, em termos de análise. Tratava-se de um prédio de quatro andares ocupado por completo pela mesma família. A visitada foi a matriarca dessa família, com 87 anos, e que há cinco retirou um câncer do pulmão e há alguns meses foi diagnosticado o Mal de Alzheimer.

Na casa, ela tem à sua disposição três enfermeiras que se revezam, faz aula para exercitar a memória (parte afetada pelo Alzheimer), faz hidroginástica e em sua casa trabalham duas empregadas. Na visita, uma das empregadas disse que a senhora esteve viajando para um município do interior e como a ACS também conhece a cidade, ficaram conversando sobre a viagem e a culinária local. A agente perguntou à enfermeira que estava acompanhando a senhora se naquela data já havia sido aferida a pressão arterial e foi informada que sim e estava em “10 por 7”: “pressão de criança”, brincou a ACS1.

Ao término da visita, constatamos que, com exceção da pergunta sobre a pressão, absolutamente nada sobre saúde fora tratado. Perguntado a ela sobre o caso dessa senhora e o trabalho do ACS ela respondeu: “Em casos assim, que a moradora tem três enfermeiras, um monte de médico pra cuidar dela, duas empregadas, a gente não tem nada o que fazer, a não ser escutar e dar amor, muito amor”.

Percebemos que a contribuição dos agentes, durante o exercício de suas funções, está muito mais centrada na produção de vínculo do que em ações de ordem biomédica, mesmo porque, diante de situações como essa relatada, a contribuição da ACS nessa dimensão é muito limitada.

Mas, novamente, está presente o elemento renormalização, como fuga ao prescrito. Nessa e em outras visitas percebemos como as ACS estão sempre extrapolando as prescrições de suas funções, seja

ouvindo por vários minutos os desabafos dos cidadãos visitados, seja atuando no processo de triagem do sistema, ao conseguirem exames e consultas mais rápidos, entrega de remédios em domicílio, atendimento psicológico para os moradores que elas “acham” que precisam e outras “exceções”.

Por fim, há uma situação bastante recorrente na USFJP que é a questão do cadastramento de empregadas domésticas para serem monitoradas pela USFJP. O dilema dessa questão é o seguinte: os normativos da ESF determinam que apenas moradores das áreas de abrangência da Unidade sejam cadastrados, mas muitas agentes, por saberem que elas não possuem atendimento adequado nas Unidades dos bairros em que moram, sobretudo por se tratarem de bairros pobres, muitas vezes optam por cadastrá-las; ao menos as que dormem nas casas em que trabalham. Mas é importante salientar que não há nenhum procedimento padrão sobre isso na Unidade e uma ACS inclusive informou que o cadastramento de empregadas varia de equipe para equipe.

Todavia, o que se evidenciou foi que a decisão de cadastrar ou não a empregada doméstica passa muito mais por questões de como se apresenta a situação no momento dessa decisão — a micro-história — do que pela apuração de onde reside a empregada doméstica, conforme se mostrará.

Diante do que foi observado e também conversado com as agentes, o “princípio” do “se morar, cadastra; se não morar, não cadastra” demonstra-se extremamente insuficiente. É empregada de quem? Está doente? Qual a sua doença? São algumas perguntas cujas respostas flexibilizam o “princípio” exposto.

Exemplo disso obtivemos quando aguardávamos uma agente para

agendar uma visita. Outra ACS aproximou-se e explicou que uma vizinha sua, amiga de longa data, tem uma empregada, que não mora no trabalho, cujos exames diagnosticaram câncer, embora a própria empregada não tenha sido informada ainda, pela dona-de-casa que lhe emprega. A “patroa” solicitou, então, à ACS que cadastrasse sua empregada, para que houvesse um melhor acompanhamento e acesso a exames, o que foi feito.

Na entrevista com a ACS5, quando abordamos esse tema, ela narrou um caso em uma casa na qual ela, com o aval da enfermeira, cadastrou a empregada que lá trabalhava. Ocorreu que, certa vez, quando a médica fez visita a esse domicílio, juntamente com a ACS, a empregada “deixou escapar” que não morava no emprego. Após a visita, a médica exigiu o descadastramento da empregada, o que teve que ser feito. A queixa da agente foi que, como é ela que diariamente está nas casas, tal atitude prejudicou seu trabalho, pois os moradores que ficaram sabendo do ocorrido pensaram que a ACS tivera participação em tal atitude; o que acabou abalando o vínculo entre agente e moradores e, em última análise, sendo negativo para a própria ESF.

Em síntese, diante desse exemplo de cadastrar ou não empregadas domésticas, são esses “atores invisíveis” que se veem diante de micro-histórias, escolhas e dramáticas (SCHWARTZ, 1998): acolher pessoas, mesmo que não moradores e, assim sendo, inflar ainda mais a população a ser coberta, ou seguir o prescrito, em nome da resolutividade da Unidade? Seja qual for o caminho escolhido, balizado pela história, valores e experiências de cada agente, importa constar que tais decisões de “simples agentes comunitários de saúde”, que sequer possuem tal atribuição (ou seja, extrapolam o prescrito), terminam por renormalizar a própria ESF.

De forma comparativa, acompanhar o percurso das ACS da Ilha das

Caieiras na sua atividade de trabalho nos apontou alguns desafios que tentaremos demonstrar a seguir.

O primeiro contato das pesquisadoras com a USF também foi através do gestor, porém, a este é dado um tratamento diferente do que foi apresentado pela pesquisa feita na USFJP. O gestor da USF Ilha das Caieiras fica numa pequena sala improvisada de divisórias na varanda superior do prédio, como já fora descrito. Passa a maior parte do tempo ali, não conversa muito com os profissionais da unidade, tampouco com os usuários do sistema de saúde que ali frequentam. Pelas conversas com a população que ali aguardava, os pesquisadores perceberam que poucos sabem quem é o gestor da USF, pois sua referência ali é a ACS da sua microárea e os profissionais da equipe que o atendem — enfermeiro, dentista, médico e auxiliar de enfermagem. Já a partir de conversas com as ACS e outros profissionais da unidade percebeu-se que sua postura desagrada a muitos e isso fica claro a partir de falas como “ela é gestora mas não exerce a função de gestora, está sempre fora em reunião ou curso e só passa as informações ‘básicas’ que a Secretaria Municipal de Saúde (SEMUS) manda pra gente; tem gente aqui que manda muito mais que ela”. Mais uma vez, aspectos do território interferem nas normas de trabalho.

Em relação ao horário de trabalho das ACS, ocorre de maneira semelhante nas duas USF pesquisadas. O horário de trabalho contratual das ACS é de 8:00h às 17:00h, porém, percebeu-se que elas chegam pontualmente à USF porém só saem para as visitas a partir de 9:00h, pois a população que permanece em casa (que não saiu para trabalhar bem cedo) só acorda por volta desse horário, portanto, elas aproveitam o horário de 8:00h às 9:00h para preencher relatórios que devem ser enviados mensalmente à SEMUS, organizar suas agendas de visitas com os profissionais médicos e enfermeiros e desempenhar outras atividades administrativas que devem ser feitas internamente.

Um fato interessante deve ser citado sobre um rompimento na prescrição do horário que as ACS desta unidade fizeram. Segundo normas da USF, elas deveriam retornar das visitas domiciliares antes do almoço, bater o ponto e, após uma hora, retornar à USF, bater o ponto novamente para voltar às visitas no período da tarde. Porém, como o território da USF é geograficamente marcado por morros e becos e cada ACS é responsável por uma microárea de aproximadamente 200 famílias, devendo visitar todas pelo menos uma vez por mês, elas perceberam que ficava inviável cumprir a meta tendo que fazer esse movimento de bater ponto quatro vezes por dia. A partir de reivindicação delas, abriu-se a possibilidade de bater o ponto apenas na entrada, pela manhã, e, ao final do expediente; renormalizando o trabalho prescrito.

No que diz respeito ao nível de instrução da população atendida por aquela USF, a situação é bastante diferente da encontrada na outra unidade investigada, são pessoas de escolaridade muito baixa. A maioria não completou o ensino fundamental, muitos não sabem ler, e isso influencia fortemente no trabalho das ACS, pois, quando elas precisam ensinar o usuário a posologia correta para um medicamento, se o paciente não sabe ler, elas precisam “forjar” uma maneira de explicar ao usuário como tomar qual remédio em qual horário. Para isso, elas fazem “uso de si” (SCHWARTZ, 1995) e desenham (a mão ou no computador) uma tabelinha com figuras que ilustrem os períodos do dia: por exemplo, um pão e uma xícara de café para representar o café da manhã, um prato de comida para representar o almoço, uma fruta para representar o lanche da tarde e uma tigela de sopa para representar o jantar. Então elas associam cores a esses períodos do dia — por exemplo o amarelo associado ao café da manhã, o verde ao almoço, o azul ao café da tarde e o vermelho ao jantar. Em seguida elas colam fita adesiva da cor associada a cada período do dia à cartela de remédio que deve ser tomada naquele horário e colam a tabelinha

ilustrativa num ponto visível da casa para que a pessoa não se esqueça ou não se confunda em relação aos horários de tomar os remédios.

Outra dificuldade relacionada ao nível de instrução e relatada pelas ACS diz respeito à mudança do nome dos medicamentos, “que acaba confundindo quem toma e sabe ler, e confunde até a gente mesmo”, uma vez que o governo federal envia remédios utilizados para uma mesma finalidade com nomes diferentes, de laboratórios diferentes; então segundo uma ACS, “um mês o remédio de pressão tem um nome, outro mês tem outro, e no outro tem outro, confunde até a gente mesmo, imagine ao paciente; ele acha que toda vez tá tomando o remédio errado”, e outra complementa “é muito difícil fazer essas pessoas entenderem que o remédio é o mesmo, só mudou o nome e a cor do comprimido porque o governo comprou de outro, mas faz o mesmo efeito”. É por toda essa arbitragem das situações que afirmamos em consonância com Schwartz (1995, 2000) que trabalhar é gerir.

Outro aspecto, observado na USF Ilha das Caieiras, interessante de ser relatado é “o lugar” que a população atribui ao saber do ACS e vice-versa. Pudemos acompanhar essa relação em algumas situações que tentaremos brevemente relatar. Alguns usuários só entram em consultas ou só recebem médicos e enfermeiros em casa, se for na presença da ‘sua’ ACS. Durante os acompanhamentos, um rapaz portador de síndrome de Down só aceitou entrar no consultório com o psiquiatra acompanhando da ACS da sua microárea. Uma senhora acamada, não aceitava receber a visita do médico, pois alegava que a médica dela era a ACS e não precisava de mais ninguém; só após uma conversa com a ACS, é que ela aceitou receber outros profissionais — médicos, enfermeiros e nós (que para sermos aceitos em alguns lugares éramos identificados como ACS). A recíproca também é verdadeira quando se observa a relação que as ACS têm com os

usuários da ‘sua’ microárea. Percebeu-se a apropriação dos usuários por parte da ACS, que os tratam como “meus pacientes”, isso fica ilustrado por falas como “se eu fosse médica ou enfermeira não tinha esse tanto de problema na minha área”. E esse movimento dispara uma discussão sobre a escolaridade das ACS. Quando ingressaram na profissão, a maioria tinha apenas o ensino fundamental completo, o mínimo exigido para prestar o concurso, hoje a maioria já está fazendo curso técnico de enfermagem, de vigilância sanitária, ou um curso superior. Nesta USF, o saber das ACS é valorizado pela população, estabelecendo uma relação de confiança que serve de estímulo para as mesmas prosseguirem sua formação e alterarem normas antecedentes da própria população do território, uma vez que também são moradoras dos bairros.

Finalizando a abordagem das situações de trabalho, trazemos uma situação que acompanhamos com uma ACS para ilustrar os desafios encontrados por essas profissionais em sua atividade de trabalho e que demanda renormalizações e escolhas que escapam à prescrição do seu trabalho. Quando uma família se muda de residência dentro do mesmo bairro, ela muda de microárea e, portanto, seu cadastro deve mudar no prontuário assim como a ACS que a atende também muda. A USF Ilha das Caieiras, conforme apresentado no quadro 1, possui 13 microáreas mas somente 11 ACS, portanto, desde o início de 2008 duas (2) microáreas estão formalmente “descobertas” — segundo a gestora, a SEMUS está prometendo contratar para o início de 2009. E a população destas microáreas só consegue atendimento se for até a USF. Mas, numa visita domiciliar, uma ACS saiu de sua microárea para atender a uma família em uma outra, que não possui atendimento de ACS no momento. Nesta visita, a ACS reiterou com a usuária “pelo amor de Deus ninguém pode saber que eu venho aqui te atender porque você mudou e eu não mudei o número da sua família e da sua microárea, só estou fazendo isso porque você tem

bebê”. E, após sair daquele domicílio, a ACS disse às pesquisadoras que não poderia deixar aquela criança sem “cobertura”, pois na ESF é dado atendimento especial a gestante, idosos, crianças, hipertensos, diabéticos e grupos de saúde mental, por isso “a gente dá um jeitinho, mesmo não sendo permitido; nós combinamos entre nós [ACS]”. O trabalho é individual e coletivo ao mesmo tempo, permeado pelas normas antecedentes (SCHWARTZ, 1995).

Sendo assim, as análises do trabalho real trazem à tona a complexidade das situações de trabalho a que nos remete a Ergologia. Neste co-engendramento entre pesquisadores e pesquisados há a possibilidade clara da compreensão do invisível e da emersão dos processos transformadores do próprio trabalho a partir da conscientização por parte das ACS das renormalizações efetuadas construindo o coletivo, dinâmico e contínuo da atividade.

Considerações Finais

Os relatos escolhidos dentre tanto material obtido em campo, por si só é uma gestão com a qual os pesquisadores tiveram que lidar para evidenciar — por esse processo descritivo do trabalho das agentes — o pouco da riqueza do trabalho contido nestas análises.

A ideia central do artigo foi valorizar os aspectos da gestão do trabalho das ACS atuando em dois contextos distintos de um mesmo ramo de atividade e de regras de trabalho prescritas por um Pólo — o da episteme. Pólo este, afastado das diferentes realidades estudadas que por si só já se apresentam como renormalizadoras do trabalho das agentes, pela geografia e formas de territorialização dos espaços.

No tocante às questões do serviço de saúde, as situações em campo puderam demonstrar como o meio exige, impõe coerções, nunca

absolutas, mas capazes de requisitar usos de si um tanto quanto diferentes, pois tais bairros detinham características antagônicas em certos aspectos. Todavia, mesmo em contextos díspares, evidenciamos que a ESF está alicerçada nos ACS, pois são eles a porta de entrada do Sistema, em suma, os produtores de vínculo com a população, em ambos os bairros.

A ergologia traz a noção de trabalho como espaço de transformação, possibilidade que emerge do próprio trabalho das agentes no processo de verbalização do seu saber fazer, criando quando a norma não prescreve e recriando quando a prescrição de fato não prevê e não conhece o real, porque jamais é capaz de antecipá-lo. Nas lacunas emergem os valores, a dramáticas e diferentes formas de dedicação a uma causa. É a busca do equilíbrio com os dois pólos e que transforma o trabalho em algo vivível para cada uma delas.

Referências

CLOT, Y. **Psicologia da Educação**. São Paulo, 20, 1º sem, 2005. p. 155-160.

DURRIVE, L; SCHWARTZ, Y. **Proposition de Vocabulaire Ergologique**. 2001. Disponível em <<http://www.ergologie.com>>. Acesso em: 27 nov. 2006.

FARIA, N. M. **A Ergologia**. Tese (Livre-Docência de Ciência da Administração) Universidade Federal do Paraná. Faculdade de Ciências Econômicas. Curitiba, 1961.

PETINELLI-SOUZA; MACHADO, L. D; BIANCO, M. F. O Trabalho como Gestão: Analisando o Cotidiano no Centro de

Operações de Empresas Geradoras e Distribuidoras de Energia na Região Sudeste. In: Fórum CRITEOS, 2005, Porto Alegre. **Anais do Fórum CRITEOS**, 2005. p. 11-27.

ROLNIK, S. **Cartografia Sentimental**: Transformações Contemporâneas do Desejo. Porto Alegre: Sulina, 2006.

SCHWARTZ, Y; DURRIVE, L. **Trabalho & Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. Tradução: BRITTO, J.; ATHAÍDE, M. et al. Rio de Janeiro: EdUFF, 2007.

SCHWARTZ, Y. **Seminário Trabalho e Saber**. Belo Horizonte, 12-16 maio 2003.

_____. Circulações, Dramáticas, Eficácias da Atividade Industrial. In: BIDET, J. TEXIER, J. (Orgs.). **La Crise du Travail**. Paris: PUF, 1995, p. 133-153.

_____. Disciplina Epistêmica, Disciplina Ergológica – paidéia e politeia. In: **Pro-Posições**, (Unicamp), vol. 13, n. 01, jan./abr. 2002, p. 126-149.

_____. Ergonomia, filosofia e exterritorialidade. Trad. In: Daniellou, F. **A ergonomia em busca de seus princípios**. São Paulo: Ed. Blucher, 2004.

_____. Os Ingredientes da Competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. **Educação & Sociedade**. Campinas, ano XIX, nº 65, 1998. p. 101-139.

_____. Trabalho e Gestão: Níveis, Critérios e Instâncias. In: FIGUEIREDO, M; ATAYDE, M.; BRITO, J.; ALVAREZ, D. (Orgs.). **Labirintos do trabalho**: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. Rio de Janeiro: Dp&A, 2004a, p.23-33.

_____. Trabalho e uso de si. In: **Pro-posições**, (Unicamp), vol 01, n. 05, dez. 2000, p. 27-52.

TELLES, A, L; ALVAREZ, D. Interfaces Ergonomia-Ergologia: uma discussão sobre trabalho prescrito e normas antecedentes.

In: FIGUEIREDO, M.; ATAYDE, M.; BRITO, J.; ALVAREZ, D. (Orgs.). **Labirintos do trabalho**: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. Rio de Janeiro: Dp&A, 2004, p.63-90.

PARTE III

ARTIGOS CONVIDADOS

O ensino do empreendedorismo e as tendências recentes do mercado de trabalho e da formação profissional

Antonia Colbari

Introdução

Nas duas últimas décadas, a qualificação profissional se tornou um dos temas mais relevantes na agenda dos governos, empresários e liderança sindicais, bem como na produção acadêmica voltada para o entendimento das mudanças na dinâmica do mercado de trabalho e no perfil dos trabalhadores, derivadas das inovações tecnológicas e organizacionais incorporadas ao universo produtivo. Neste contexto, chama atenção a importância atribuída à educação empreendedora, defendida por organismos públicos e instituições empresariais como matéria curricular no sistema formal de ensino, em todas as fases da formação escolar, portanto, independente do público alvo estar ou não inserido no mundo dos negócios. Mesmo no terreno da educação corporativa, focada em saberes técnico-científicos e na expertise dos profissionais e especialistas, o imperativo crescente da inovação repõe o *ethos* empreendedor no universo produtivo — no chão da fábrica, nas equipes e mesmo nos departamentos de pesquisa e desenvolvimento.

Desta forma, observa-se que o ensino do empreendedorismo abrange uma diversidade de ações embutidas tanto nos programas de formação e treinamento implantados pelas empresas quanto naqueles com foco mais preciso na preparação das pessoas para o desenvolvimento

de oportunidades de negócio. Com o escopo de atuação ampliado, abrangendo inclusive a atuação em projetos comunitários, culturais e de gestão pública, esse tipo de formação apresenta-se como ferramenta de capacitação social, pois vai além daquela formação técnica e moral circunscrita às demandas do mundo dos negócios e ao mercado de trabalho. Seu ideário integra um referencial ético-político que contribui para legitimar novos arranjos ocupacionais, assalariados ou não, formais e informais, e um conjunto de ações implantadas tanto pela iniciativa privada quanto pelas organizações não-governamentais e órgãos públicos. (COLBARI, 2007)

As avaliações realizadas pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) indicam uma forte dinâmica empreendedora na sociedade brasileira, apesar da carência de um modelo de educação e de capacitação voltado para a inovação e criação, sobretudo no que tange à criação e gerenciamento de negócios. A expansão quantitativa do sistema educacional brasileiro, nas últimas décadas, não avançou satisfatoriamente no sentido de “gerar um corpo de trabalhadores e empreendedores melhor qualificados” bem como de formar e atrair jovens criativos e talentosos. Esta timidez no desenvolvimento das capacidades de iniciativa e inovação, assim como na percepção de novas oportunidades de negócios ou de diferentes modalidades de inserção profissional, tem sido responsável pela predominância do empreendedor tradicional que adentra no mundo dos negócios, desprovido das informações necessárias. A maioria não se vale da orientação de agência especializada, tampouco consegue superar os hábitos culturais pouco compatíveis com a dinâmica do mercado globalizado. (GEM, 2008)

Outro recorte não menos relevante neste debate indaga sobre a possibilidade de se ensinar empreendedorismo, considerando-se as divergências quanto aos fatores individuais e/ou socioculturais

que facilitam ou dificultam a ação de empreender. O dinamismo empreendedor é um fenômeno complexo condicionado por fatores culturais, políticos, institucionais, os quais podem ser englobados em quatro variáveis estreitamente relacionadas: as características institucionais (o desenvolvimento das instituições em geral e os mecanismos regulatórios) e demográficas (perfil etário da população e os níveis de migração interna e imigração); o grau de bem-estar econômico que interfere no padrão e nas alternativas de emprego e no estado de desenvolvimento tecnológico; e, por fim, a cultura e a mentalidade empreendedora. (GEM, 2008)

Quanto às aptidões e talentos individuais que favorecem a capacidade de empreender, para alguns autores trata-se de algo nato, para outros eles podem ser aprendidos e desenvolvidos. A despeito desta polarização entre o peso das variáveis individuais e o das sociais, entre o inato e o adquirido, não parece haver dúvidas de que se trata de um fenômeno sujeito ao constrangimento dos valores dominantes, nos diversos contextos culturais.

Se as contribuições analíticas sobre o assunto tendem a convergir no que diz respeito à importância dos processos socializadores no desencadeamento de comportamentos e dinâmicas empreendedoras, a discussão sobre “como ensinar” empreendedorismo ainda carece de fundamentos teóricos e metodológicos mais precisos e consistentes. E mais: em um país, como o Brasil, em que é alta a propensão para empreender, qual é o sentido da propagação desta modalidade de ensino e a quem ensinar empreendedorismo? Tendo como eixo esta questão, a construção deste ensaio se valeu de fontes bibliográficas e documentais e de dados secundários obtidos em instituições como o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

O texto estrutura-se em quatro seções: a primeira aborda alguns aspectos do perfil do empreendedor brasileiro; a segunda resgata elementos associados à imagem do empreendedor, sobretudo o discurso normativo-prescritivo que alimenta os debates sobre o assunto nos meios de comunicação e na literatura dirigida à gestão das empresas; a terceira analisa aspectos históricos e pedagógicos do ensino do empreendedorismo, nos quais se destaca uma modalidade específica de apropriação do ideário pedagógico construtivista; e a quarta discute o sentido desta proposta de ensino, no contexto de novas referências valorativas e ideológicas que acompanham as mudanças na dinâmica das organizações, do mercado de trabalho e dos modelos de desenvolvimento.

O perfil do empreendedor brasileiro

As pesquisas do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), realizadas em diferentes países, têm destacado a relevância da dinâmica empreendedora da sociedade brasileira, considerando-se como ato de empreender “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa, ou a expansão de um empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas”. (GEM, 2004, p.5) No Brasil, no período de 2001 a 2007, a taxa total da atividade empreendedora (TEA) — a “porcentagem da força de trabalho que está efetivamente iniciando novos empreendimentos ou é proprietária/gerente de empreendimentos com menos de 42 meses” (GEM, 2004, p.10) — oscilou sempre acima de 10%: 14,2 em 2001; em torno de 13 %, no período de 2002 a 2004; pouco mais de 11% em 2005 e 2006; e 12,7% em 2007. Em suma: situado entre os dez primeiros no ranking dos países mais empreendedores, a média brasileira nos últimos sete anos foi de 12,8%, bem acima da média mundial de 6,8% (GEM, 2008).

Se, historicamente, o empreendedorismo tem sido exaltado como a força matriz da sociedade ocidental, as elevadas taxas de empreendedorismo, motivadas muito mais pela necessidade de sobrevivência (o empreendedor involuntário de Filion, 1999) do que pela percepção de oportunidades, caracterizam os países cujo padrão de crescimento econômico e de bem-estar da população ainda não atingiu o patamar considerado satisfatório e sustentável. O caso brasileiro ilustra essa tendência: em 2001, 55% dos que empreenderam o fizeram em busca de alternativas de sobrevivência ou de complementação da renda familiar e não porque identificaram promissoras oportunidades de negócio atraente; no ano de 2003, verificou-se a inversão dessa tendência com o registro de 53% de empreendedores motivados pelas oportunidades de negócios, número que atinge 54%, em 2004, e 57%, em 2007. (GEM, 2002; 2004; 2005; 2008) Todavia, o refinamento analítico destes dados, com base nas “razões principais que levam o empreendedor a buscar uma oportunidade”, mostra um quadro menos otimista, pois o tipo mais próximo do empreendedor schumpeteriano — aquele voluntária e “genuinamente motivado por oportunidade” em busca da maior independência e liberdade e/ou do aumento de renda pessoal — representa 39% da proporção de empreendedores por oportunidade. (GEM, 2008).

Certamente, empreender por necessidade e empreender por oportunidade aparecem mais como construções típicas que não reproduzem fielmente as motivações presentes nas situações reais, em que ambas podem ser acionadas no impulso para uma atividade no mundo dos negócios. E não faltam argumentos, na literatura especializada, sobre o peso do desemprego como “variável propulsora e catalisadora do processo empreendedor”, uma vez que provoca mudanças nas vidas das pessoas (OLIVEIRA, et. al. 2006) e as leva a mobilizar as suas capacidades em busca de novas oportunidades de

ocupação e renda. Trata-se de um processo identificado também nas organizações que, em situações de crise, são motivadas a adotar uma “configuração empreendedora”, sob a direção de “líder forte” capaz de mobilizar o coletivo pela “salvação da empresa” (MINTZBERG, 2000 *apud* CORDEIRO & MELLO, 2006).

Pode-se ainda argumentar que a diferenciação entre empreendedorismo tradicional, movido pela necessidade de gerar emprego e renda sem agregar nenhuma inovação ao negócio em curso, e o empreendedorismo motivado pela inovação invoca uma construção exemplar. É como se a motivação pela necessidade constituísse um desvio da concepção clássica (no sentido conceitual e normativo), uma linhagem “desvirtuada” que denuncia a carência das condições sociais e institucionais e da capacitação individual para sustentar a dinâmica empreendedora fundada na inovação, na “destruição criativa” e na mudança. Nesta clivagem, fica explícito o tributo a Weber (1967) e a Schumpeter (1982): o empreendedor se apresenta na forma de uma construção típica, em que a racionalidade dos fins e dos valores não anula as motivações passionais, manifestas no desejo de mudança — a destruição da “velha ordem” e a conquista do novo.

Se, na análise tipológica, pioneirismo e inovação são as qualidades por excelência dos empreendedores, as situações reais são mais complexas. Reconhecer a necessidade e não o impulso inovador como motivação predominante do empreendedorismo brasileiro não significa negar a possibilidade de necessidade e oportunidade atuarem simultaneamente na definição de uma carreira no mundo dos negócios, sendo isto mais frequente entre os segmentos portadores de capital e de conhecimento, sobretudo quando direcionado aos setores de tecnologia de ponta. Neste caso, a motivação pela necessidade também pode gerar empreendedores “autênticos” e mesmo o desenvolvimento de capacidades empreendedoras. Contudo, não

é esta a tendência dominante: a maior parte dos empreendimentos mantém-se voltada para produtos e serviços tradicionais sem agregar nenhuma inovação e com nenhum ou pequeno potencial de expansão de mercado, enquanto nos países mais ricos, são significativos os empreendimentos expressivos em termos de mercado e tecnologia, e com impactos na geração de emprego e no comércio internacional (GEM, 2004 e 2008).

Outra face dessa realidade é a alta mortalidade no segmento dos pequenos negócios, em geral atribuída às tendências do mercado, juros e tributos elevados, dificuldades de acesso ao crédito, ou então ao “despreparo e/ou inexperiência gerencial” dos proprietários (OLIVEIRA et al., 2006). Pouco se discute se estes empreendedores são portadores das características comportamentais essenciais ao êxito, como a capacidade para inovar, assumir e persistir. Também não se menciona outros elementos propulsores do empreendedorismo, como o capital social — a origem familiar e a rede de relações — e não se avalia a eficácia das políticas públicas dirigidas ao setor.

Este cenário torna-se mais complexo a partir dos resultados da pesquisa realizada pelo IBGE (IBGE/ECINF/2003) sobre a economia informal no país. Algumas características do universo das micro empresas reforçam a tese de que a constituição de um microempreendimento apresenta-se como alternativa de geração de trabalho e renda — uma forma de enfrentar o crescimento econômico insuficiente, o desemprego e a queda dos rendimentos do trabalho. Entre os 2,7 milhões de proprietários de microempreendimentos com até cinco anos de atividade no Brasil (27% do total), 43% decidiram empreender, movidos pela dispensa no emprego anterior ou pela impossibilidade de sobreviver com os baixos rendimentos auferidos. Outros fatores responsáveis pelo ingresso na economia informal foram o desejo de independência e de complementação de renda.

E mais: trata-se de um contingente que, na maior parte, começou a trabalhar antes dos 15 anos de idade e desenvolveu habilidades básicas e específicas muito mais no decorrer da experiência prática do que por meio de uma formação profissional sistemática em cursos regulares (POCHMANN, 2005).

O quadro abaixo apresenta uma breve síntese dos dados referentes ao perfil atual do empreendedor brasileiro desenhado a partir do Relatório GEM, no período de 2001 a 2007 e o perfil dos empreendimentos informais, construído a partir da pesquisa do IBGE, no ano de 2003.

Perfil Atual do Empreendedor Brasileiro - 2002 a 2007 (GEM, 2008)
43% não completaram o ensino fundamental; e 42,6% tinham de 5 a 11 anos de estudo;
56% eram do sexo masculino; mas o crescimento na taxa de evolução empreendedorismo era maior no universo feminino;
20% estavam na faixa etária de 18 a 24 anos e 35% na de 25 a 34 anos;
64,97% eram empreendedores nascentes, em 2001, e 35,03% estavam há mais de 3 meses no negócio; em 2007, esta proporção se inverteu: 33,73% e 68,55%, respectivamente;
57% se declararam empreendedores por oportunidade;
37% da TEA, em 2007, apresentavam-se como desempregados, empregados sem carteira assinada e dona de casa;
34,6% esperavam gerar nenhum emprego nos próximos 5 anos e 42,9% esperavam gerar de 1 a 5 emprego;
87% não esperavam exportar;
48% recebiam menos de três salários mínimos; e 26% de “três a seis salários”;
56,6% dedicavam tempo integral ao negócio;
46,7% dos empreendedores estabelecidos estavam no setor de serviços orientados para os consumidores; 39,1% no setor de transformação; e apenas 14,8% no setor de serviços orientados para as empresas.

Perfil do Empreendimento Informal (Pesquisa IBGE/ECINF/2003)
<p>10,3 milhões de empreendimentos estavam na economia informal e absorviam 13,9 milhões de ocupados: 9,5 milhões por conta própria; 1,4 milhões empregadores; 2,2 milhões empregados (36,4% com carteira assinada e 63,4% sem ela); e 707 mil trabalhadores não remunerados;</p> <p>75% dos negócios possuíam até três anos de existência;</p> <p>45% dos microempreendimentos tinham receita média mensal de até 2,3 salários mínimos;</p> <p>o rendimento médio dos ocupados na economia informal equivalia a 55% do rendimento médio do total dos ocupados do país; predominava a faixa etária de 35 a 59 anos de idade; a presença de homens; e a escolaridade de ensino básico;</p> <p>1/3 do total dos ocupados dos micro empreendimentos da economia informal estavam no setor de comércio, seguido da indústria e da construção civil;</p> <p>a participação relativa de trabalhadores por conta própria era maior nos setores da construção civil, serviços pessoais e de transporte, armazenagem e comunicação;</p> <p>e a dos empregadores era maior nos setores do comércio, de alimentação e alojamento, de serviços sociais e de imobiliários e prestados às empresas.</p>

Quadro 1 - Perfil do empreendedor e perfil do empreendimento informal.
Fonte: GEM (2008) e IBGE/ECINF (2003).

Se o perfil dos empreendedores brasileiros não é alvissareiro, também não são as perspectivas de rendimento e de sustentabilidade para os seus negócios, em geral circunscritos às atividades de baixa densidade tecnológica e de baixo valor agregado. Segundo a avaliação do Banco Mundial (2007, p. 10 *apud* GEM, 2008), 87% das microempresas brasileiras são individuais ou familiares sem nenhum trabalhador assalariado, dispõem de um número reduzido de clientes e se mantêm na informalidade. Neste universo de informalidade, as unidades de microempreendimento se distribuem em “um amplo e complexo universo de atividades extremamente heterogêneas” que inclui a absorção de desempregados com chances reduzidas de ingresso no mercado de trabalho, artesãos e “iniciativas pré-capitalistas com potencial de expansão” (IBGE/ENCIF/2003, POCHMANN, 2005).

Tem sido frequente o apelo aos fatores psicossociais na explicação das disposições empreendedoras, um tributo ao modelo analítico formulado por David McClelland (1972). Nesse sentido, costumam ser destacados supostos atributos da população brasileira, como a criatividade, inventividade, flexibilidade e capacidade de adaptação, que são acionados na luta pela sobrevivência, no enfrentamento das adversidades impostas pelas dificuldades econômicas, principalmente pelo desemprego. Para alguns autores, essa bagagem nem sempre é canalizada para as iniciativas empresariais, o que se atribui a fatores institucionais e à atuação de barreiras culturais, como a fraca defesa da livre iniciativa e a valorização do emprego formal nas repartições públicas ou nas grandes organizações privadas. (GEM, 2004; DOLABELA, 2000). Apesar disto, registra-se uma representação social positiva da iniciativa empreendedora na sociedade brasileira (opção de carreira e de obtenção de status e reconhecimento), bem como da valorização das qualidades empreendedoras (autoconfiança em relação à capacidade de perceber as oportunidades de negócios, de gerenciar e de assumir riscos). (GEM, 2006; 2008) Estas supostas qualidades, por sua vez, na opinião de Izoton (2005), podem ter desdobramentos negativos: a excessiva postura de autoconfiança na própria criatividade e na capacidade de improvisar e de persuadir faz com que a grande maioria dos empreendedores brasileiros seja negligente em aspectos como o planejamento, uma das razões do insucesso nos negócios e da mortalidade precoce das empresas.

A ênfase nos obstáculos de ordem cultural ao desenvolvimento empreendedor encontra respaldo em uma vertente interpretativa acerca da trajetória brasileira no percurso de inserção na ordem capitalista de base urbano-industrial. Neste processo, autores como Holanda (1995), Souza (1999) e DaMatta (1983), entre outros, exploraram o peso da herança ibérica na modelagem de uma ideologia do atraso que explicava a dificuldade de constituição de

estruturas econômicas tipicamente capitalista e estruturas políticas democráticas. Uma constelação de fatores impedia este avanço, entre eles: o patrimonialismo, a falta de nitidez na demarcação de fronteiras entre a esfera da vida pública e da vida privada, o princípio do “jeitinho” e a síndrome do “homem cordial”. Porém, o peso da bagagem histórico-cultural desfavorável na definição de padrões de comportamento empreendedor precisa ser relativizado e problematizado. O Brasil se tornou, no decorrer das últimas décadas, uma nação tipicamente capitalista, ostentando uma das maiores de taxas de crescimento econômico no século XX (GEM, 2005), e muitos dos traços culturais identificados com a herança ibérica são também associados à sociabilidade favorável ao empreendedorismo, como mostra a pesquisa de Correia et. al. (2006). Da mesma forma, deve-se atentar para as ambiguidades embutidas na definição do empreendedor, ora centrada no indivíduo — o “herói solitário guiado e ‘energizado’ por sua grande força de vontade” — ora associada a um fenômeno social, cuja compreensão reporta também a contextos socioculturais e a configurações políticas e institucionais específicas (JOHANNISSON, 1998 *apud* CORDEIRO & MELLO, 2006; SWEDBERG, 2000).

Este quadro repõe a indagação norteadora deste ensaio: qual o sentido de se ensinar algo já largamente praticado, pois o Brasil ostenta uma das mais elevadas taxas de empreendedorismo — uma alta “propensão” para empreender. Pode-se argumentar que a inclusão do assunto como matéria curricular nas diversas modalidades de ensino teria como alvo capacitar as pessoas para as oportunidades de negócios atraentes, o que poderia elevar a proporção do empreendedorismo de oportunidade — típico de países desenvolvidos — em detrimento do empreendedorismo de necessidade — típico de países mais pobres.

E mais: independente desta diferenciação, do ponto de vista dos

resultados, não seria insensato considerar os potenciais efeitos benéficos da prática empreendedora sobre a crise do emprego assalariado, alimentando a armação de um círculo virtuoso: o impulso para empreender se tornaria uma alternativa ao emprego assalariado gerando novas ocupações e, assim, reduziria o desemprego; esta redução, por sua vez, desencorajaria o empreender por necessidade e, ao aumentar a renda da população, poderia também estimular as oportunidades de negócios atraentes.

A imagem dos empreendedores

Não se pretende resgatar a contribuição de diversos autores no esforço de definir e caracterizar o empreendedorismo, pois foram muitos os trabalhos acadêmicos que abordaram o assunto sob diversas vertentes analíticas, no terreno de diferentes campos disciplinares — da Economia, Sociologia, Ciência da Gestão e Psicologia, ora enfatizando os condicionantes estruturais e conjunturais ora as características comportamentais dos sujeitos. São muitas as sínteses dos saberes e das formas de ser e de agir do empreendedor (TIMMONS, 1999; MCNEIL et al., 2004; FINDES/IEL, 2006). Não há espaço, nos limites deste ensaio, para a retomada desta discussão conceitual, porém, cabe destacar os traços da imagem de empreendedor difundida pelos meios de comunicação e pela literatura de caráter prescritivo-normativo, ambos decisivos para disseminar o discurso do empreendedorismo e, dessa forma, modelar uma opinião pública favorável ao tema.

Tem sido fartamente difundido o que seriam os “dez mandamentos” ou as dez características do empreendedor de sucesso, uma ilustração de como as explicações emblemáticas sobre empreendedorismo são traduzidas em um guia prático para a inserção e sobrevivência no mundo dos negócios ou do autoemprego. Estas prescrições/qualidades podem ser agrupadas em três conjuntos de

comportamentos: “realização” (busca de oportunidade e iniciativa; correr riscos calculados; exigir qualidade e eficiência; persistência e comprometimento; “planejamento” (busca de informação; estabelecimento de metas; planejamento e monitoramento sistemático); e “poder” (persuasão e redes de contato; independência e autoconfiança) - (Programa Empretec, www.sebrae.com.br).

Apesar da constante repetição destes conteúdos, o teor das construções discursivas apresenta variações, ora se enfatiza o caráter de “prescrições” (o que se deve fazer) alinhadas à racionalidade estratégica — cálculo estratégico, ações e posturas capazes de maximizarem as possibilidades de êxito; ora os atributos necessários (o como ser) ao sucesso empreendedor, mas ambos também estão presentes na definição do perfil de trabalhadores assalariados e são cultivados na formação de agentes sociais para atuação em territórios não submetidos à lógica empresarial. São qualidades e saberes que, para alguns autores, contribuem para demolir alguns mitos: os empreendedores não são indivíduos que já nascem predestinados ao sucesso, nem jogadores que assumem riscos altíssimos e nem são “lobos solitários”. Pelo contrário, priorizam a ação estratégica, pautada na racionalidade dos fins e dos meios, e são portadores de habilidades comunicativas e interativas que favorecem a capacidade de liderança e de trabalho em equipe (COLBARI, 2007).

Os “mandamentos” e as “qualidades” expressam racionalizações embutidas em um esquema de categorização produzido pelos estudos sobre o fenômeno empreendedor. O desafio para os processos formativos e de socialização para as atividades produtivas é como desenvolver essas qualidades nos indivíduos, sem as quais não é possível interiorizar o ethos do empreendedor. Se a racionalidade instrumental permeia a caracterização do perfil do empreendedor, a discussão a respeito do ensino do empreendedorismo, sobretudo

em autores emblemáticos na sua propagação, recupera conteúdos essenciais da concepção schumpeteriana. Aciona componentes alheios aos interesses estritamente materiais, como a liberdade, o sonho, a criatividade, a liberação de energias criadoras, o impulso para lutar, a ruptura com práticas e posturas rotinizadas, a alegria de criar, a capacidade do indivíduo de traçar o seu próprio destino. Para Dornelas (2003), os empreendedores são visionários, tem perspectiva de futuro para os negócios e para a vida, além de serem otimistas e apaixonados pelo que fazem, portanto mais próximos do tipo aventureiro, tal como caracterizado por Holanda (1995). Este suposto “visionário”, louvado como um “herói moderno” não se enquadra adequadamente no perfil delineado a partir das características do empreendedor de sucesso, mais próximas das virtudes do trabalhador dedicado e do empresário calculista (COLBARI, 2007).

Neste contexto discursivo em que se entrelaçam motivações materiais (a sobrevivência ou o enriquecimento) e motivações simbólicas relacionadas à vaidade, necessidade de reconhecimento e desejo de status e de poder, cabe a reflexão sobre como ensinar os “princípios” (interiorizar os “mandamentos”) ou desenvolver as qualidades necessárias à constituição do empreendedor. Até que ponto os conteúdos veiculados nas disciplinas curriculares e as diversas metodologias de ensino são eficientes para motivar e desenvolver habilidades comportamentais necessárias à formação de pessoas sonhadoras, impulsivas, ávidas pelo novo, mas ao mesmo tempo racionais, pragmáticas, autodisciplinadas e calculistas?

O ensino do empreendedorismo: notas históricas

A ênfase na formação de empreendedores, em suas várias modalidades, insere-se no contexto de mudanças tecnológicas, econômicas e culturais que, em conjunto, contribuem para elevar a importância

do conhecimento e da educação no interior das organizações e no conjunto da sociedade. Segundo Johnston & Morrison (1997), a recente difusão do ensino do empreendedorismo deve-se antes à atuação dos imperativos econômicos e políticos do que à presença de um ethos educacional, embora não se possa negar a sua sintonia com o amplo movimento em favor da elevação da escolaridade básica e da educação profissional contínua – a base de sustentação para vários processos pontuais de treinamento e para estimular o desenvolvimento intelectual e das competências necessárias em um universo produtivo pautado pela multiplicidade e instabilidade de situações.

As primeiras ações efetivas de formação empreendedora, com a criação de cursos voltados para a gestão de pequenas empresas, ocorreram na década de 40, na *Harvard Business School* (LUCAS, 2001, p. 245, *apud* CARVALHO et al., 2004), mas, somente nas duas últimas décadas do século passado, as mudanças nos processos produtivos e organizativos revelam a necessidade de cursos e programas destinados ao ensino e/ou desenvolvimento das capacidades empreendedoras – uma resposta aos imperativos de mudança, criatividade e a inovação que desafiam as corporações, mas também uma decorrência da tendência de crescimento do número de pequenas empresas e de outras modalidades de inserção nas atividades econômicas fora do assalariamento.

No Brasil, a presença de uma postura institucional com vistas ao ensino e ao fomento do empreendedorismo também é um fenômeno recente, sendo pioneira neste campo, a Escola de Administração, da Fundação Getúlio Vargas que, em 1981, introduz em seus cursos a disciplina Novos Negócios. Em 1998, a Instituto Evaldo Lodi e a Confederação Nacional das Indústrias, em parceria com o Sebrae, implementaram o Projeto de Ensino Universitário do Empreendedorismo (PEUE)

e introduziram uma disciplina específica na grade curricular do ensino superior, com objetivo de desenvolver ações de difusão da cultura empreendedora. No período de 1998 a 2003, a disciplina foi implantada em vários estados da federação e atingiu diversas unidades de ensino, públicas e privadas, que a introduziram em cursos de graduação, extensão e especialização, sobretudo nas áreas de Administração, Engenharias e Ciências da Computação e Informação. Entre as atividades desenvolvidas destacam-se: a integração do ensino do empreendedorismo com programas de incubação de empresas, empresas juniores, iniciação científica e desenvolvimento tecnológico; palestras, oficinas e seminários; e apoio e assessoria aos alunos que desejem iniciar um empreendimento. (SOUZA et. al. 2005; SOUSA e GUIMARÃES, 2005)

Os programas de incubação de empresas atuam como suporte ao desenvolvimento de projetos de criação de empreendimentos (CARVALHO et al., 2004; SILVA e DUTRA, 2004), e têm se estendido para projetos sociais e culturais destinados à comunidade, ilustrando uma nova modalidade do empreendedorismo — o solidário. A Anprotec (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores) tem registrado o crescimento do número de incubadoras e de parques tecnológicos, um êxito creditado justamente à integração dessas experiências com os centros de pesquisa — a grande maioria das incubadoras mantém vínculos com universidades (DOLABELA, 2000).

No âmbito da educação profissional, ministrada no ensino médio, algumas unidades dos CEFETs (Centro Federal de Educação Tecnológica) e dos Institutos de Educação, Ciência e Tecnologia incentivam os núcleos de incubação tecnológica, cujo objetivo é “incentivar a formação do empreendedorismo, apoiando o surgimento de empresas de serviços e/ou produtos que constituam uma inovação

tecnológica”. (PAIVA, 2003) A outra face dessa estratégia de ensino aparece nas parcerias com as empresas locais, por meio de prestação de serviços e estágios curriculares supervisionados (FRIEDRICH (2003).

No conjunto, os programas e experiências vinculados às instituições de ensino e centro tecnológicos constituem uma vertente mais seletiva na promoção do empreendedorismo. Na vertente massificadora, cabe destacar a atuação do Sebrae, entidade de extensa capilaridade na sociedade brasileira e com espaço garantido na discussão e na elaboração de políticas públicas destinadas à geração de emprego e renda e aos processos de qualificação dos agentes econômicos. Desde a sua reformulação ocorrida em 1990, tem se destacado como o principal disseminador da prática e da cultura do empreendedorismo. Dentre os programas que executa o mais conhecido é o Empretec, lançado em 1988 pela ONU, implantado no Brasil, em 1990. Inspirado, teórica e metodologicamente em David McClelland que, nos anos 60, identificou a “motivação da realização” ou “impulso de melhorar” como traços típicos dos empreendedores bem sucedidos, o Empretec consiste em um workshop com duração de 80 horas, durante o qual são trabalhadas as CCE’s (Características de Comportamento Empreendedor) — atitudes e comportamentos identificados entre os empreendedores de sucesso (Programa Empretec; www.sebrae.com.br).

Não cabe, neste ensaio, uma análise mais consistente dos componentes ideológicos presentes no discurso que ressalta a importância do ensino do empreendedorismo, um significativo indício da modelagem de uma cultura do trabalho cada vez mais nutrida de referências que não se limitam ao universo do assalariamento. Se, neste discurso, é forte a associação entre educação e conhecimento — os “pilares críticos” e determinantes para o aumento da capacidade de inovação e de competitividade das empresas —, não menos importante é a ênfase

no desenvolvimento de competências dinâmicas e mutáveis que demandam estratégias educativas articuladas e flexíveis, justificando o fato de o Sebrae definir a educação continuada e a disseminação da cultura empreendedora como os eixos estruturadores de suas ações educacionais. (SEBRAE, 2001) Além disso, tais ações são também apresentadas como ferramentas de intervenção social, capazes de alterar a qualidade de vida da população, pois induzem o fortalecimento das potencialidades econômicas e das culturas regionais: geram emprego e renda e fomentam o desenvolvimento local (PAIVA JR. et. al. 2006; PAIVA, 2003). A postura de indivíduos empreendedores pode estimular atitudes coletivas de proatividade e de inovação, e suas articulações com entidades e personalidades públicas podem gerar conexões virtuosas para a exploração das potencialidades locais.

Ensino do Empreendedorismo: aspectos pedagógicos e culturais

A concepção alargada do empreendedorismo, carregada de significados oriundos de repertório não circunscrito ao mundo dos negócios, permeia a elaboração do que seria a “Pedagogia Empreendedora”. Tendo como uma de suas referências o Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI (UNESCO, 2006) e que tem como suposto a ideia de que o empreendedor é alguém capaz de gerar novos conhecimentos a partir da base de “saberes” acumulados no decorrer de sua história pessoal. É o “indivíduo que possui uma atitude de inquietação, ousadia e proatividade na relação com o mundo. Essa postura, condicionada por características pessoais, pela cultura e pelo ambiente, favorece a interferência criativa e realizadora no meio, resultando em ganhos econômicos e sociais” (SEBRAE, 2001, p.9). O empreendedorismo é, portanto, um fenômeno social que articula indivíduos, empresas e ambiente a partir de uma plataforma de interesses materiais e de

valores e crenças morais oriundos de contextos econômicos e culturais específicos. Não desabrocharia independente do desenvolvimento total da pessoa — espírito e corpo; inteligência, sensibilidade, sentido estético, responsabilidade pessoal e social, respeito aos valores culturais e cívicos.

Ainda no terreno discursivo, a “pedagogia empreendedora” inclui a construção dos “quatro saberes” (saber conhecer, saber fazer, saber conviver, saber ser) que, por sua vez, se inspiram nos “quatro pilares da educação” propostos nos documentos da UNESCO (2006): aprender a conhecer (aquisição de saberes codificados, mas também domínio dos instrumentos do conhecimento; construção de conhecimento reflexivo, sistêmico e crítico no lugar do conhecimento fragmentado e mecanicista); aprender a ser (construção da identidade individual e valorização do ser humano como cidadão; desenvolvimento total da pessoa, ênfase na imaginação, criatividade e liberdade); aprender a fazer (o fazer, a prática, a aplicação da teoria; a aquisição de competências relacionadas ao fazer); e aprender a conviver (descoberta e reconhecimento da diversidade humana; “construção do ser social” que interage em sociedade, “expressa os saberes aprendidos com os outros e os transforma em sua prática”) (FRIEDRICH, 2003; DOLABELA, 2003; SEBRAE. 2001).

O espírito empreendedor seria um componente do capital humano, relacionado ao desenvolvimento das potencialidades humanas, o que, no presente, significa capacidade de gerar conhecimento, de inovar, de transformar conhecimento em riqueza, de desenvolver a cooperação e de cultivar os ideais e as práticas democráticas. O empreendedor não pode ser construído, mas ele pode e deve ser motivado a construir-se por meio da interiorização de novos padrões de comportamento e atitude. Nessa construção, a emoção se sobrepõe à razão, pois não se aprende de forma cognitiva aquilo que é um fenômeno cultural.

Por sua vez, a emoção é suporte da racionalidade, é a força “que estimula e desencadeia a inteligência e no processo criativo reside a grande fonte de mudanças de nosso tempo” (DOLABELA, 2003, p. 61). Nesta subversão do racionalismo cartesiano que preside as pedagogias tradicionais, a emoção é o combustível para desencadear comportamentos como é o caso da busca da realização de um sonho.

Subjacente à pedagogia empreendedora está um sistema de ideias e de valores que tem um dos seus importantes pilares na crença nos indivíduos que têm ambições, projetos; “fazem” sua oportunidade e não se submetem à passividade geral que delega às macropolíticas e aos governos, a tarefa exclusiva de criar oportunidades. O indivíduo é portador de um “sonho estruturante” (aspirações, percepção de futuro) que delimita os objetivos para a ação e conduzem à auto-realização (DOLABELA, 2003) Se o sonho é o propulsor do empreendimento tanto individual quanto coletivo, isto significa que outras motivações oriundas de estados emocionais intensos, incompatíveis com as rotinas, são acionadas. Por sua vez, os sonhos estão delimitados pelo sistema de valores, normas e papéis sociais, inscrevendo-se em estruturas coletivas, como “elemento de construção e consolidação dos valores éticos da comunidade” (DOLABELA, 2005).

Ao argumento de que as oportunidades não dependem apenas da vontade, do preparo individual e da sabedoria em cavá-las, o autor contrapõe que a capacidade de empreender pode levar o indivíduo a superar os constrangimentos estruturais e culturais, como a segmentação social no campo da educação que reserva aos mais carentes modalidades de ensino socialmente menos valorizadas na distribuição das posições de renda e de status. O autoconhecimento e a auto-estima são fundamentais para a construção da pulsão empreendedora, logo o saber útil para desenvolver esses sentimentos vai além da interação técnica com o objeto de trabalho e envolve as

relações com a realidade, a capacidade de representar a realidade de forma diferente e “ao grau de congruência entre seu próprio eu e a realidade individualmente construída” (DOLABELA, 2003, p. 29).

Um aspecto consensual nos discursos de teor analítico e/ou prescritivo/normativo a respeito da educação corporativa e da educação empreendedora recai justamente na crítica ao modelo pedagógico tradicional avesso à inovação e aos riscos, apegado aos conteúdos pré-fixados e à rigidez nos processos e nos resultados. A proposta é substituí-los por outros capazes de unir a base teórica e a vivência da prática, o aprendizado e seu contexto de aplicação, motivando os indivíduos para mobilizarem suas forças criativas e seu potencial de agir em situações problemáticas. Um modelo cuja operacionalização depende da existência de um ambiente propício, incluindo a difusão e implantação de uma cultura empreendedora — “um conjunto de valores, normas e características” direcionados à geração e distribuição de riquezas, independência, inovação, criatividade, auto-sustentação, liberdade e desenvolvimento econômico. (MORRISON & JOHNSTON, 1998; PAIVA, 2003; FILION; 2000; GEM, 2003; DOLABELA, 2000; SEBRAE, 2001) Apesar de alguns sinais de mudança emitidos nos últimos anos, em linhas gerais, as propostas pedagógicas tradicionais permaneceriam distantes da formação de competências e habilidades empreendedoras.

Nesta perspectiva, cabe indagar sobre o papel específico reservado às instituições de ensino na disseminação da cultura empreendedora, no intuito de direcionar o processo de aprendizagem para o desenvolvimento da criatividade, da imaginação e da inovação, o que requer mudanças nas metodologias, nos valores organizacionais, e nas atitudes dos professores, bem como estreitar as relações dessas instituições com a sociedade, principalmente com o setor produtivo. (SOUSA, 2001, p. 40, *apud* SILVA e DUTRA, 2004). A inflexão no

plano do ensino é vista como necessária para disseminar uma cultura de aprendizagem que estimule o espírito criativo, a independência de ação, a capacidade reflexiva, as novas maneiras de pensar e de entender o mundo e de se relacionar com ele, contribuindo assim para romper as posturas de apatia, de acomodação e de rotinização burocrática (GEM, 2003; DOLABELA, 2003; SEBRAE, 2001).

Segundo Dolabela (2003, p. 53-54), a escola é “um espaço sociocultural”, comprometido com a “recriação permanente da visão de mundo da coletividade em que se situa”. Cabe a ela fornecer as condições “de suporte à construção e desenvolvimento dos sonhos coletivos”, sobretudo porque “educar significa construir valores éticos, políticos e estéticos”. A realização destes propósitos exige, por um lado, o distanciamento em relação às posturas tecnicistas de educação e, por outro, a ênfase no desenvolvimento de atitudes, na interação, na mudança dos modelos mentais e na visão de mundo. O alvo não é apenas a preparação para o emprego, para a ocupação funcional, e sim para a vida em suas múltiplas dimensões. Se a escola pode ser um veículo de ensino do empreendedorismo, a questão a ser discutida é como fazê-lo: por meio da introdução de conteúdos em disciplinas não vinculadas ao universo dos negócios (HYNES, 1996) ou se por meio de disciplina específica que contemple conhecimentos, habilidades e atitudes empreendedoras?

Neste ponto, cabe lembrar uma das recomendações incluídas no Relatório UNESCO (2006): não se trata de acrescentar novas disciplinas aos currículos escolares já sobrecarregados, ou novos cursos aos já existentes, mas de “reorganizar os ensinamentos” no sentido de conectar a experiência da vida e os processos formais de ensino que, em geral ao privilegiarem o desenvolvimento do pensamento abstrato desqualificam outras qualidades humanas, tais como a imaginação, as habilidades manuais e artísticas e as aptidões interativas e afetivas.

Na visão pragmática de Paiva (2003), a escola pode ser uma importante fonte de disseminação do empreendedorismo, desde que seja possível discutir, no ambiente escolar, questões relativas à criação do próprio negócio. O foco do ensino empreendedor deve estar na maneira de ensinar, priorizando-se mecanismos e procedimentos pedagógicos que estimulam o “desenvolvimento de competências e habilidades básicas e empreendedoras”, um processo que requer uma nova postura do educador, possibilidades de aproximar o ensino tecnológico à aplicação prática e formar profissionais em consonância com as demandas do mercado.

No contexto da educação profissional, Moura (2003) sublinha a necessidade do docente “incorporar à sua prática as atividades de ensino, pesquisa e extensão de forma indissociável e em um ambiente de constante interação com o mundo do trabalho e com a sociedade”, além de ter que assumir funções de orientador pedagógico e profissional. Para outros, mais do que repassar informações, deve-se priorizar o “aprender fazendo”, por meio de técnicas como oficinas, modelagem, estudos de caso, metáforas e dinâmicas. Cabe ao professor se valer de recursos de ensino e aprendizagem que evitem as respostas prontas e propiciem ao aluno condições de questionar, refletir, investigar e mudar a sua visão de mundo. (PESSOA; GONÇALVES, 2004) O professor deve se aprimorar nas áreas didático-pedagógicas, visando adquirir uma nova postura de ensino e uma relação mais real com o aluno (PAIVA, 2003) e agir como sensibilizador e motivador; facilitador e orientador (AZEVEDO, 2004). Todavia, o apego aos modelos convencionais de ensino, muitas vezes, dificulta a mudança de postura e de papel, no sentido de que o professor seja menos fonte do saber para se tornar um “provedor de uma ambiência favorável à aprendizagem autônoma e coletiva” (SILVA e DUTRA, 2004).

Ainda no âmbito do ensino empreendedor, Paiva (2003) destaca as

três reflexões de Filion (1991), também apontadas nos estudos de Garavan & O’Cinneide (1994), sobre a relação educador/educando: o educador deve absorver a lógica do empreendedor seja pelo contato direto com o mundo real ou por meio dos testemunhos e da histórias de vida de empreendedores, ou ainda mediante experiências empreendedoras fora do campo dos negócios, contribuindo assim tanto para a “formação dos modelos de referência” (PESSOA; GONÇALVES, 2004) — os pilares da socialização antecipatória (MERTON, 1970) dos alunos — quanto para a armação das “estruturas de plausibilidade” (BERGER & LUCKMANN, 1978) que tornam estas experiências possíveis e compreensíveis; a maneira de ensinar é mais importante do que o assunto ensinado quando o objetivo principal é desenvolver atitudes, estimular o auto-conhecimento e a autoestima; e, por último, formar pessoas autônomas e criativas preparadas para inovar.

O processo pedagógico voltado para a cultura empreendedora deve ter como base os princípios: aprender a aprender, comunicação e colaboração, raciocínio criativo, domínio pessoal, pensamento sistêmico e liderança. (CARVALHO et al., 2004) São necessárias metodologias específicas, calcadas em uma abordagem reflexiva e vivencial que valoriza a auto-educação focada na aprendizagem prática e motiva os alunos a buscarem aprender cada vez mais, construindo os seus próprios conhecimentos a partir da realidade vivida. O foco nos problemas e oportunidades relativos ao mundo dos negócios facilita o desenvolvimento das potencialidades e das iniciativas empreendedoras dos alunos. (PESSOA e GONÇALVES, 2004; AZEVEDO, 2004) As parcerias educativas firmadas entre diversos atores sociais externos ao ambiente escolar favorecem a identificação de aptidões e de conhecimentos tácitos (UNESCO, 2006).

Em síntese, os objetivos da pedagogia empreendedora são abrangentes

e ambiciosos, pois a ela cabe “promover a mudança cultural, por meio do fortalecimento dos valores empreendedores da sociedade”. Revelam, assim, os contornos de uma construção ética para o ato de empreender bem como de uma utopia social em que o ideário pedagógico deve, por um lado, se alinhar com “a agenda nacional de desenvolvimento sem, no entanto, se descolar da “realidade social da comunidade”, de suas raízes culturais e visão de mundo — o espaço dos valores comuns que fundamentam a “solidariedade intelectual e moral da humanidade” (UNESCO, 2006); e, por outro, contribuir para “desenvolvimento humano e social e para a “eliminação da pobreza e da exclusão social”, convertendo-se em “instrumento de geração e distribuição de riqueza, renda, conhecimento e poder”. Ao “investir na formação de capital social, por meio do fortalecimento da cooperação” deve envolver toda a comunidade na “criação do novo conhecimento social, da nova cultura, em que o principal aprendizado é a auto-estima coletiva” (DOLABELA, 2003; SEBRAE, 2001).

O alvo, portanto, da educação empreendedora não se distancia dos objetivos da educação em geral desenhado pelas concepções pedagógicas consideradas inovadoras: estimular a compreensão da complexidade do mundo e a capacidade de julgar e avaliar, preparando os indivíduos para uma postura reflexiva, questionadora e transformadora da realidade social. No caso particular do Brasil, o desafio é construir novos saberes e novas práticas em uma sociedade heterogênea, marcada positivamente pela diversidade cultural e negativamente pela desigual distribuição de riqueza, poder e conhecimento. Segundo DOLABELA (2003, p. 129-136; 2005), faz parte deste desafio estimular os “elementos constituintes do ambiente empreendedor” — a cooperação e a participação (uma fórmula que, segundo o Relatório UNESCO, permite transformar a interdependência em solidariedade). Trata-se de um aprendizado que pode favorecer a “articulação de caráter empreendedor”, na qual

uma “rede de indivíduos, movimentos e/ou organizações” aciona tanto as heranças culturais quanto os arranjos político-institucionais, tendo com alvo mobilizar recursos para viabilizar projetos de desenvolvimento local (SELA et al, 2006; PAIVA e CORDEIRO, 2002; UNESCO, 2006).

No campo de atuação dos agentes indutores do fortalecimento das economias locais, o empreendedorismo adquire uma acepção mais ampla e normativa: abrange todas as atividades humanas e não apenas a empresarial, incorpora o investimento da sustentabilidade social, uma “missão” de todos os agentes sociais, nos diversos setores da sociedade. O espaço da formação profissional é decisivo neste esforço, desde que esteja acoplado às necessidades locais, às especificidades das regiões em que será desenvolvida (FRIEDRICH, 2003). Apesar dos riscos de uma visão ufanista do local, expressa nos apelos à valorização da economia e da cultura regional, não se pode menosprezar, nesta retórica, a influência do multiculturalismo, dos juízos positivos acerca da diversidade cultural.

A breve e seletiva revisão de estudos sobre o ensino do empreendedorismo evidenciou uma construção discursiva fundamentada em concepções e diretrizes educacionais que incorporam a contribuição do pensamento crítico formulado na área pedagógica. É comum a crença de que o empreendedor é alguém capaz de gerar novos conhecimentos a partir de uma dada plataforma, constituída por “saberes” acumulados no decorrer de sua história pessoal. Seus propósitos incluem a construção dos “quatro saberes” (saber conhecer, saber fazer, saber conviver, saber ser) que, por sua vez, se inspiram nos “quatro pilares da educação” propostos nos documentos da UNESCO (2006): aprender a conhecer (aquisição de saberes codificados, mas também domínio dos instrumentos do conhecimento; construção de conhecimento reflexivo, sistêmico

e crítico no lugar do conhecimento fragmentado e mecanicista); aprender a ser (construção da identidade individual e valorização do ser humano como cidadão; desenvolvimento pleno da pessoa, ênfase na imaginação, criatividade e liberdade); aprender a fazer (o fazer, a prática, a aplicação da teoria; a aquisição de competências relacionadas ao fazer); e aprender a conviver (descoberta e reconhecimento da diversidade humana; “construção do ser social” que interage em sociedade, “expressa os saberes aprendidos com os outros e os transforma em sua prática”) (FRIEDRICH, 2003; DOLABELA, 2003; SEBRAE, 2001).

Os alicerces destes “pilares” fundamentam-se no aporte teórico das três principais teorias da aprendizagem — “cognitivista, humanista e sociocrítica” —, cujos focos recaem, respectivamente, nos princípios norteadores dos processos cognitivos (pensar reflexivo e crítico); nos princípios da aprendizagem significativa e do autoconhecimento e desenvolvimento da criatividade (pensar criativo); e na visão do conhecimento como processo sócioeconômico e político fundado em valores e direcionado para a transformação social. Em suma: não fundamentam apenas a aquisição de um repertório de saberes construídos, mas devem “contemplar a construção crítica do conhecimento, a reflexão sobre o autoconceito e sobre os processos envolvidos no conviver, a mudança ou consolidação da prática e a busca de soluções criativas nas ações empresariais, sociais e pessoais” (SEBRAE, 2001, p. 19).

A influência do ideário pedagógico considerado inovador é clara: à educação cabe fornecer os mapas de um mundo complexo e em constante mudança, valorizando-se a aprendizagem significativa, o aprofundamento do autoconhecimento, o desenvolvimento do potencial criativo, a contextualização dos conhecimentos e a valorização da interação no contexto escolar em detrimento das

relações mais verticalizadas (UNESCO, 2006). Nesta confluência de artefatos oriundos de diversas concepções pedagógicas, o “aprender a aprender”, no sentido de Piaget (1978, p. 225) — “aprender a se desenvolver e aprender a continuar a se desenvolver depois da escola” — se tornou emblemático, marcando incisivamente a influência das ideias do autor, sobretudo nas críticas dirigidas ao modelo de educação escolar tradicional, com sua ênfase no verbalismo e intelectualismo, no acúmulo de informações e no destaque do papel do professor e do ensino em detrimento do educando e da aprendizagem.

Em outros momentos, a construção discursiva referente ao ensino do empreendedorismo sinaliza a influência mais direta de concepções pedagógicas inspiradas em Dewey (1980), sobretudo a crença de que as atividades instintivas e impulsivas estão na base das práticas educativas. Por sua vez, os processos educativos não ocorrem imersos em um vácuo ou caos moral, na contramão da cultura e dos valores sociais; e nem são espontâneos, carentes de direção, pois a eles cabe a “organização” dos impulsos provenientes de várias fontes: a imaginação, as representações internas e as emoções. A educação para a inovação e criação não dispensaria a presença da autoridade e disciplina, certamente muita mais aquela gerada pelos mecanismos internos do indivíduo: o autocontrole das emoções e a autodisciplina (DEWEY, 1980; ELIAS, 1993). Se o controle das emoções pode inibir a criatividade, isto pode ser mais problemático no terreno da produção artística, pois, no plano das relações econômicas e sociais, a criatividade é disciplinada ou canalizada para os imperativos da sobrevivência e/ou da sustentabilidade dos negócios.

Esta influência de Dewey na construção de uma “pedagogia empreendedora” se explicita também quando se define o objetivo da educação como desenvolvimento da capacidade de compreender, projetar, experimentar e conferir resultados (avaliar), fases

indispensáveis ao próprio ato de empreender. Também a concepção de educação como “contínua reconstrução da experiência”, portanto não descolada do interesse do aluno, exige conteúdos e metodologias conectadas com a vida social em geral, como o trabalho e com as instituições em geral, econômicas, políticas, jurídicas e culturais.

As propostas de ensino do empreendedorismo em um país de alta propensão a empreender adquirem sentido a partir da proposição de Dewey (1980, p. 116) de que a educação é o “processo de reconstrução e organização da experiência, pelo qual lhe percebemos mais agudamente o sentido, e com isso nos habilitamos a melhor dirigir o curso de nossas experiências futuras”. Não se trata, portanto, de um resultado externo da experiência, mas da própria experiência reconstruída, reorganizada mentalmente no curso de sua elaboração. Sob este enquadramento, as disciplinas e os programas voltados para o ensino do empreendedorismo podem firmar conexões virtuosas como as experiências vividas.

Este tributo da “pedagogia empreendedora” às concepções pedagógicas consideradas inovadoras não eliminam as ambiguidades na sua construção discursiva, principalmente na discussão de seus aspectos processuais. Muitos autores têm apontado a dificuldade de se romper com os métodos pedagógicos tradicionais que tendem a priorizar a disseminação de conhecimentos e informações que facilitam a inserção e/ou permanência no mundo dos negócios, como empresário ou como trabalhador autônomo. A indagação que cabe, neste momento, é até que ponto escapariam do rótulo de tradicional certas práticas bem aceitas, como a exploração de casos edificantes, de histórias de sucesso, o contato direto com empreendedores reconhecidos, que são convidados para palestras ou se colocam na condição de anfitrião de aprendizes eleitos para acompanhá-los em uma jornada de trabalho? Trata-se de estratégias

de forte apelo motivador, exortativas e encorajadoras que, sem dúvida, têm o mérito da conexão com a realidade por meio da incorporação de experiências reais e vivências ao processo de aprendizagem. Neste sentido, reafirma a crença de um equilíbrio entre educação tácita e não formal e a educação formal das escolas; integra a aprendizagem obtida por meio de uma experiência específica (a escola) e a aprendizagem absorvida nas experiências sociais (vida). Reforça a concepção da educação como processo social contínuo de compartilhamento de uma experiência comum que supõe o “processo de contínua reorganização, reconstrução e transformação da vida” (DEWEY, 1980, p. 126).

Por outro lado, essas estratégias apresentam incômodas ambiguidades quando confrontadas com os pressupostos das concepções pedagógicas modernas: estão mais próximas da imitação, da repetição, de uma postura servil e, desta forma, mais distantes da vocação pela descoberta e pela criação, assim como da visão do conhecimento como um mapa interpretativo e não como receituário.

Não parece simples conciliar uma receita de sucesso com as práticas que visam estimular o pensamento criativo e a reflexivo — as indagações sobre o próprio universo do empreendedorismo. A pedagogia da exemplaridade pode se acomodar ao *learning by doing*, mas não ao aprender a aprender, ambos os lemas emblemáticos nas modernas correntes pedagógicas.

Considerações finais

Para finalizar este ensaio, alguns aspectos referentes ao fenômeno empreendedor merecem ser destacados. O primeiro remete às próprias lacunas embutidas nos modelos conceituais que sustentam o material analítico utilizado. De um lado, opera-se cada vez mais

com a definição alargada do empreendedorismo que o associa a uma postura diante da vida e da sociedade, na qual são decisivos os processos socializadores, responsáveis pela formação da personalidade, dos padrões de comportamento e das representações sociais e visão de mundo. Assim sendo, são esses processos a matriz da motivação empreendedora, sobretudo aqueles desencadeados por meio de ações de ensino/aprendizagem, o que atribui sentido às expressões como “carreira de empreendedor”, “profissionalização de empreendedores”. Mas, como a socialização é sempre inserida em um contexto social e cultural, a formação de empreendedores nutre-se do repertório de significados construído socialmente e disseminados pelas instituições sociais. A capacidade empreendedora da sociedade depende, entre outros fatores, da existência de uma cultura empreendedora que modele as ações individuais e sociais.

O segundo aspecto refere-se ao fato de que a formação empreendedora delimita o foco de ensino/aprendizagem a partir de estudos dos comportamentos e atitudes que conduzem à inovação, à capacidade de transformação do mundo, à geração de riquezas, em diversos contextos. Todavia, como disciplina de conhecimento, o empreendedorismo ainda carece de base teórica autônoma, e a polissemia decorrente da elasticidade de sua acepção contemporânea compromete o seu status de um conceito fundamentado em uma base teórica, científica, consistente. Afirma-se mais como saber prático que remete a comportamentos, posturas e atitudes, desenvolvimento de aptidões técnicas e emocionais e não a uma base cognitiva disciplinar específica. Sua base seria interdisciplinar ou multidisciplinar, seu objetivo é o conhecimento por meio de ações e pela motivação.

Algumas críticas são identificadas nos estudos que abordam esta modalidade de ensino. O mapeamento dos programas voltados para o ensino do empreendedorismo, grosso modo, revela que a

chamada pedagogia empreendedora permanece direcionada para a disseminação de conhecimentos e informações que facilitem a inserção e/ou permanência no mundo dos negócios, como empresário ou como trabalhador autônomo. Observa-se o predomínio da abordagem teórica que focaliza a elaboração de planos de negócios, quando o foco do ensino dever recair na dimensão comportamental e organizacional, que são fatores decisivos no processo de empreender.

Em suma: a fundamentação cognitiva supera a comportamental. Uma situação paradoxal, pois quando se destacam as qualidades necessárias ao empreendedor verifica-se o seu atrelamento ao desenvolvimento de posturas, atitudes e comportamentos, com menos peso na base cognitiva. Trata-se de uma prática ainda distante de um modelo de ensino cuja ênfase esteja na dimensão aplicada dos conhecimentos; no desenvolvimento pessoal dos indivíduos; na descoberta e no cultivo dos talentos e das competências; e no estímulo da criatividade, da inovação e do trabalho em equipe (MCNEIL et al., 2004).

Por fim, o ensino do empreendedorismo situa-se na confluência de dois eixos significativos da vida social: o sistema escolar e o sistema produtivo. Trata-se de uma modalidade de ensino que demanda o desenvolvimento de competências para o mundo do trabalho e para o mundo dos negócios, portanto aciona diretamente o sistema de crenças e valores do mundo dos negócios. No entanto, esta vocação particular não se realiza independente do contexto mais universal, no qual é imperiosa a necessidade de formar indivíduos cidadãos, competentes para o sucesso empresarial e também para atuarem em instituições e comunidades.

Referências

AZEVEDO, S. C. Estratégias de ensino do empreendedorismo: contribuição para a formação de administradores do curso de graduação tradicional. **Anais da III CIPEAL - Conferência Internacional de Pesquisa em Empreendedorismo na América Latina**, Rio de Janeiro, 11 a 13 de novembro de 2004.

BERGER, P. e LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 4ª ed. Petrópolis, Vozes, 1998.

COLBARI, A. A retórica do empreendedorismo e a formação para o trabalho na sociedade brasileira. **SINAIS. Revista Eletrônica**, Vitória (ES), v. 1, 2007. p. 1-28.

CORDEIRO, A. T. e MELLO, S. B. **Rupturas, Permanências e Ressignificações na Estrutura Discursiva do Empreendedorismo**. In: XXX ENANPAD, 2006, Salvador. Anais do XXX ENANPAD, 2006.

DAMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1983.

DEWEY, J. Vida e Educação. In: **Dewey**. São Paulo: Abril Cultural. (coleção Os Pensadores), 1980.

DOLABELA, F. O Ensino de Empreendedorismo: panorama brasileiro. **Empreendedorismo: ciência, técnica e arte**, Brasília, IEL, 2000.

_____. **Ensino de Empreendedorismo na Educação Básica como instrumento do desenvolvimento local sustentável**. (extraído de www.dolabela.com.br em 05/12/2005), 2005.

_____. **Pedagogia Empreendedora**. São Paulo: Editora da Cultura, 2003.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo Corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ELIAS, N. **A Sociedade dos Indivíduos**. Lisboa: Dom Quixote, 1993.

FILION, L. J. Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietários-gerentes de Pequenos Negócios. **RAUSP**, São Paulo, v. 32, n° 2, 1999. p. 5-28, abril/julho.

_____. O Empreendedorismo como tema de estudos superiores. **Empreendedorismo: ciência, técnica e arte**, Brasília, IEL, 2000.

_____. O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: Identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, FGV, 31 (3), São Paulo, julho/setembro, 1991.

FINDES/IEL. **Programa ESempreendedor. Desenvolvimento e Qualidade de Vida, Projeto Empreendedorismo na Sociedade**. (www.fndes.org.br, acessado em 31/01/2006), 2006.

FRIEDRICH, M. P. A educação profissional articulada com a sustentabilidade social. In: **Profissionalização**: alternativas para o desenvolvimento e a cidadania. (<http://www.tvebrasil.com.br/salto/boletins2003/pdc/tetxt4.htm> , 2003), 2003.

GARAVAN, T. N. & O'CINNEIDE, B. Entrepreneurship Education and Training Programmes: A Review and Evaluation Part 2. **Journal of European Industrial Training**, Vol. 18, n° 11, 1994. p. 13-21.

GEM. **Empreendedorismo no Brasil. 2001**, Curitiba: IBQP, 2002. (disponível em www.sebrae.com.br)

_____. **Empreendedorismo no Brasil.2002**. Curitiba: IBQP, 2003. (disponível em www.sebrae.com.br)

_____. **Empreendedorismo no Brasil.2003**. Curitiba: IBQP, 2004. (disponível em www.sebrae.com.br)

_____. **Empreendedorismo no Brasil.2004**. Curitiba: IBQP, 2005. (disponível em www.sebrae.com.br)

_____. **Empreendedorismo no Brasil 2005**. Curitiba: IBQP, 2006. (disponível em www.sebrae.com.br)

_____.**Empreendedorismo no Brasil.2006**. Curitiba: IBQP, 2007. (disponível em www.sebrae.com.br)

_____. **Empreendedorismo no Brasil 2007** Curitiba: IBQP, 2008. (disponível em www.sebrae.com.br)

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 26ª. edição, 1995.

HYNES, B. Entrepreneurship education and training –introducing entrepreneurship into non-business disciplines. **Journal of European Industrial Training**, vol. 20, n° 8, 1996. p.10–17.

IZOTON, L. O Brasil dos Meus sonhos. In: **O futuro da indústria:**

Empreendedorismo - Coletânea de artigos. (www.sistemafindes.com.br; acessado em 13/11/2005), 2005.

JOHNSTON, B. & MORRISON, A. Developing Undergraduate Creative Thinking for Entrepreneurship: A Pilot Class, paper presented at the **International Journal of Entrepreneurial Behaviour's Enterprise and Learning Conference**, University of Paisley, UK, September, 1997.

MCCLELLAND, D. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MCNEIL, S; FULLERTON, D; MURPHY, L. L'environnement universitaire de l' Entrepreneurship au Canada Atlantique. Première Partie. **Comprendre les entrepreneurs**: un examen de la documentation, (Le Consortium sur l' entrepreneurship des universités du Canada Atlantique). (www.acsbe.acadiu.ca; acessado em 06/12/2005), 2004.

MERTON, R. K. **Sociologia: Teoria e Estrutura**. São Paulo: Mestre Jou, 1970, 1968.

MORRISON, A. & JOHNSTON, B. Personal creativity for entrepreneurship. Teaching and learning strategies University of Strathclyde, UK, MORRISON, A. , ed. **Entrepreneurship: An International Perspective**. Oxford: Butterworth-Heinemann 1998.

MOURA, D. H. Educação profissional: desafios e perspectivas. In: **Profissionalização: alternativas para o desenvolvimento e a cidadania**. Disponível em <<http://www.tvebrasil.com.br/salto/boletins2003/pdc/tetxt1.htm>>. Acessado em maio/2005, 2003.

OGBOR, J. Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse: ideology-critique of entrepreneurial studies. **Journal of Management Studies** 37:5, 2000. p. 605-35.

OLIVEIRA, D. C.; GUIMARÃES, L. O. **Perfil Empreendedor e Ações de Apoio ao Empreendedorismo: o NAE/SEBRAE em questão**. In: XXX ENANPAD, 2006, Salvador. Anais do XXX ENANPAD, 2006.

PAIVA Jr, F. G. ; CORDEIRO, A. T. **Empreendedorismo e Espírito Empreendedor: Uma Análise da Evolução dos Estudos na Produção Acadêmica Brasileira**. In: XXVI ENANPAD, 2002, Salvador. Anais do XXVI ENANPAD, 2002.

_____.; CORREIA, M. I. S.; SOUZA, A. C. R. **A Identidade Cultural e a Articulação de Caráter Empreendedor na Busca por um Desenvolvimento Local**. In: XXX ENANPAD, 2006, Salvador. Anais do XXX ENANPAD, 2006.

PAIVA, F. H. D. A formação empreendedora na Educação Profissional. In: **Profissionalização: alternativas para o desenvolvimento e a cidadania**. (<http://www.tvebrasil.com.br/salto/boletins2003/pdc/tetxt3.htm>), 2003.

PESSOA, E.; GONÇALVES, S. M. G. Ensino de Empreendedorismo – Uma Abordagem Tridimensional. **Anais da III CIPEAL - Conferência Internacional de Pesquisa em Empreendedorismo na América Latina**, Rio de Janeiro, 11 a 13 de novembro de 2004.

PIAGET, J. Problemas de Psicologia Genética. In: **Jean Piaget**. São Paulo: Abril Cultural. (coleção Os Pensadores), 1978.

POCHMANN, M. Economia do Microempreendimento Informal no Brasil, SEBRAE. Texto para Discussão nº 2, Brasília, agosto de 2005. (www.sebrae.com.br)

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE. Referenciais para uma Nova Práxis Educacional. **Série Documentos**, Brasília, Edições Sebrae, 2ª Ed, 2001.

SELA, V. M; SELA, F. E. R; FRANZINI, D. Q. **Ensino do Empreendedorismo na Educação Básica, voltado para o Desenvolvimento Econômico e Social Sustentável: um estudo sobre a metodologia “Pedagogia Empreendedora” de Fernando Dolabela**. Enanpad, 2006.

SILVA, H. E.; DUTRA, M. L. da S. (Talentos Empreendedores Brasileiros: uma proposta de aprendizagem para os cursos de administração. **Anais da III CIPEAL - Conferência Internacional de Pesquisa em Empreendedorismo na América Latina**, Rio de Janeiro, 11 a 13 de novembro de 2004.

SOUSA, E.C.L et al. Métodos, Técnicas e Recursos Didáticos de Ensino do Empreendedorismo em IES Brasileiras. In: Sousa, E.C.L. e Guimarães, T. A.(org) **Empreendedorismo Além do Plano de Negócios**, São Paulo: Atlas, 2005.

_____. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. In: Souza, E. C. L. e Guimarães, T. A. (org) **Empreendedorismo Além do Plano de Negócios**, São Paulo: Atlas, 2005.

SOUZA, J. A Ética Protestante e a Ideologia do Atraso Brasileiro. In: Souza, J. (org.) **O malandro e o protestante**. Brasília: Editora da UNB, 1999.

SWEDBERG, R. The social science view of entrepreneurship: introduction and practical applications. In: Swedberg, R.(org.) **Entrepreneurship: the social science view**. New York: The Oxford University Press, 2000.

TIMMONS, J. A. **New Venture Creation**: Entrepreneurship for the 21st Century, 5th ed.. Boston Massachusetts: Irwin McGraw-Hill, 1999.

UNESCO. **Educação**: um tesouro a descobrir. (Relatório para UNESCO da Comissão Internacional sobre educação para o século XXI. 10ª Ed. São Paulo: Cortez, Brasília: MEC: UNESCO, 2006.

WEBER, M. A ética Protestante e o espírito do capitalismo, São Paulo: Pioneira, 1967

Simbolismo e dinâmica organizacionais

Luiz Alex Silva Saraiva

Alexandre de Pádua Carrieri

Introdução

Neste capítulo²⁹ o objetivo é discutir o simbolismo nas organizações sob o prisma da processualidade. Para tanto, apoiar-se-á na perspectiva da dinâmica simbólica, que parte do pressuposto de que o cotidiano da organização é permeado por inúmeros acontecimentos de ordem não formal que se entrecruzam, fazendo com que no meio organizacional existam, necessariamente, dimensões além da mera prescrição funcionalista. Inicia-se o texto com um formato pouco comum: quatro casos ilustrativos que precedem os primeiros argumentos.

Exemplo 1: O **Resort**³⁰ e o litoral brasileiro

Localizado em Florianópolis, capital de Santa Catarina, o *Resort* é um dos mais bem sucedidos empreendimentos turísticos dos últimos anos no país. Além da localização privilegiada em um trecho do litoral dos mais limpos do sul do Brasil, uma das razões do seu sucesso é o uso inteligente dos veículos de comunicação de forma a enfatizar os benefícios da hospedagem. Ao invés de uma campanha promocional padrão, a cidade de Belo Horizonte amanheceu no mês de outubro

²⁹ Uma versão preliminar deste artigo foi apresentada no V Encontro de Estudos Organizacionais, realizado em junho de 2008 na cidade de Belo Horizonte, Brasil.

³⁰ Nome fictício.

de 2004 com vários *outdoors* com fotos de uma praia magnífica. O que estava sendo comercializado de fato, os serviços e produtos do hotel, não aparecia em nenhuma delas, mas a mensagem estava clara: o usufruto daquele bem natural estava diretamente ligado à hospedagem. O espaço dedicado à promoção do empreendimento era mínimo, e talvez passasse despercebido por algumas pessoas, mas estava lá o indicativo do que se oferecia para ser consumido, algo valorizado entre os habitantes de Belo Horizonte, por conta de o imaginário local valorizar o litoral como oposição física e simbólica direta às familiares montanhas de Minas Gerais.

Exemplo 2: A tecnologia japonesa e a miniaturização

Muitas fabricantes de eletroeletrônicos, principalmente japoneses, desde o fim de Segunda Guerra mundial, vêm trabalhando ativamente na consolidação de uma imagem de inovação no mercado. Um desses caminhos, a partir da invenção do *microchip* na década de sessenta, foi a miniaturização, cada vez maior principalmente entre bens eletrônicos. A situação chegou a tal ponto que aparelhos celulares que há dois ou três anos poderiam ser considerados objetos de status atualmente não passam de artefatos “datados” historicamente porque são “grandes” demais. E com essa estratégia, as empresas da área conseguiram desenvolver um conceito mercadológico peculiar: o de que quanto menor o produto, melhor ele deve ser por definição, por apresentar mais avanços tecnológicos – entre os quais as microdimensões se destacam. A julgar pelos últimos lançamentos na área, esse processo parece não ter limites. E tampouco o fetiche a ele associado, de consumo de bens cada vez menores, cujas próprias dimensões já interferem no desejo de consumo.

Exemplo 3: A Farmacêutica³¹ e a qualidade de vida

Em 2005, foram veiculadas nas redes de televisão brasileiras campanhas direcionadas a mulheres que perguntavam: “o que você faria com uns quilinhos a menos?”. Os anúncios consistiam em mulheres, das mais diversas faixas etárias, respondendo a esta pergunta. Toda a campanha estava centrada na perspectiva de satisfação estética das mulheres consigo mesmas e também com a visão mais ampla de qualidade de vida, ambas obtidas com a perda de peso. A propaganda era encerrada com a frase “consulte o seu médico”, sem a comercialização explícita de um produto. Trabalhava nesta campanha com a identificação da consumidora a longo prazo, com a ideia de que a satisfação e a felicidade das mulheres consigo mesmas devem vir em primeiro lugar, sendo estes aspectos mais importantes do que o preço a ser pago por isso. As únicas referências à organização eram o logotipo e o *website* da empresa, apresentadas de maneira aparentemente casual, reproduzindo sutilmente o discurso da anti-sedução de Baudrillard (2000).

Exemplo 4: O Motel³² e a sutileza promocional

O motel há algum tempo faz uso de campanhas publicitárias sofisticadas para a promoção de seus serviços. Nesse nicho de mercado, é tênue a linha que separa o que é “adequado”, de bom gosto, do que é “vulgar”, impróprio para ser difundido, e, portanto, consumido. Em 2005, a campanha da rede espalhou em *outdoors* de Belo Horizonte fotografias ampliadas de dois animais com uma mensagem inequívoca aos transeuntes. Lado a lado estavam um pinto da cor amarela, com alguns dias de vida, e uma perereca, de um tom de verde bastante intenso. A mensagem sobre o que de fato estava

³¹ Nome fictício.

³² Nome fictício.

sendo comercializado era cifrada, mas, ao mesmo tempo, clara para qualquer pessoa que enxergasse o anúncio, com uma sutileza tal que terminava por “conviver bem” com os demais elementos da paisagem urbana. Não se tratava, assim, de uma agressão em absoluto; apenas uma mensagem publicitária bem humorada.

O que os quatro exemplos têm em comum? Sua apresentação demonstra que mais do que apenas um elemento de linhas de pesquisa pelo mundo afora, a abordagem simbólica está bastante presente no cotidiano contemporâneo. Mais do que apenas constatar o simbolismo, ilustram o uso da perspectiva simbólica não apenas na produção organizacional, mas na “venda” (e consumo associado) de símbolos das organizações aos consumidores, uma iniciativa de gestão simbólica (ALVESSON; BERG, 1992).

Há todo um mundo não-objetivo, não-racional (do ponto de vista empresarial) e não pautado pela ótica da performatividade que integra – e dir-se-ia mais, que sustenta as organizações – e é pouco estudado no âmbito da gestão. Este mundo simbólico é permeado por signos, seus significados, por aspectos explícitos e implícitos, e faz com que a organização seja uma teia social, em que os indivíduos compartilham interpretações, a partir dos quais erigem suas chamadas “posturas profissionais” e buscam lugar ao sol, fazendo de seus desempenhos a tradução de uma objetividade na qual falsamente pensam se apoiar. É justamente porque são capazes de, socialmente, “ler as entrelinhas” das inúmeras situações cotidianas na organização que estes profissionais se habilitam a conseguir resultados aceitáveis. É por serem “iniciados” simbolicamente que auferem desempenho, e não à revelia disso, como equivocadamente se posiciona o *mainstream* na área de Administração (SARAIVA; CARRIERI, 2007).

Não se quer dizer com isso que os aparatos instrumentalizados

presentes nas organizações não tenham sua importância; seguramente a tem, considerando seu propósito estrito de conferir aos processos organizacionais uma finalidade que justifique a existência do empreendimento. Defende-se, contudo, que tais mecanismos são insuficientes para dar conta do que se passa, de fato, na organização. Assim, acredita-se que além da superfície de regulamentos, de procedimentos e de desempenho, há subterrâneos, caracterizados por aquilo que existe mesmo que não mencionado, mesmo quando não visível aos olhos.

Após esta introdução, discutir-se-á teoricamente o simbolismo e sua presença no contexto organizacional, o que precede uma preleção sobre a linguagem como veículo para manifestar símbolos e signos. Na seção seguinte, a processualidade simbólica nas organizações é o assunto, antes da última parte do texto, que analisa os limites processuais da produção simbólica.

A questão do simbolismo nas organizações

Porque existe diferença entre os indivíduos que o simbolismo permeia as existências humanas. A capacidade dos homens de observar e refletir de forma diferente faz com que o simbólico seja uma constante na existência humana. No meio organizacional não poderia ser diferente. Por mais totalizantes que possam ser as experiências organizacionais, ainda assim as organizações estão imersas em um quadro social mais amplo.

Encarar o simbolismo e suas possibilidades amplia consideravelmente o escopo da pesquisa que se faz na área de Administração. A abordagem simbólica nega a existência de dimensões apenas formalmente estabelecidas e, com isso, rejeita as esperanças de “captar” a realidade tal como ela é. Isso esbarra nas impossibilidades

objetivas de desconectar o que se passa nas organizações do meio – social – em que elas se inserem.

Não se quer dizer com isso que não existam instâncias formalizadas no meio organizacional, longe disso. Mas que tais aspectos são apenas a ponta do *iceberg*, porque não conseguem esgotar, e na verdade nem perto disso chegam, a complexidade do que se passa nas organizações. Fingir que aspectos não formais inexistem é contraproducente, porque em muitos casos são precisamente eles que podem inviabilizar ações formalmente estruturadas, como o planejamento orçamentário, por exemplo. Ao mesmo tempo, são capazes de converter em resultados o que parecia perfeito apenas no papel.

Parece claro que o caminho para a Administração, como área de conhecimento, é ampliar a noção ontológica que se tem de organização. A organização é uma invenção humana e, como tal, essencialmente social. Não se trata de algo *maior* do que os homens, que por isso a ela precisam humildemente se submeter para subsistir (PAGÈS et al., 1987; LIMA, 1995). Ela é produto da sua vontade e, como tal, existe *a serviço deles, e não à sua revelia*. A inexorabilidade neoliberal tem colocado os homens no papel de reféns de uma lógica que foi por eles mesmo criada, destituindo-os da possibilidade histórica de resistência, apresentando o futuro como sombrio e sem alternativas, nada mais lhes restando a não ser se submeter às condições, quaisquer que sejam elas. Esta falsa visão é disseminada como se fosse verdade absoluta e não apenas um posicionamento ideologicamente comprometido com a acumulação capitalista e seus propósitos.

Sobre esta submissão ideológica, a Administração se cala, escondendo-se sob o manto da racionalidade da técnica desenvolvida a reboque dos desígnios dos empresários, como se não fosse um conhecimento social, apenas aplicado. O silêncio da administração a respeito da

ideologia que lhe sustenta (GAULEJAC, 2006) está estreitamente relacionado à idéia de racionalização do ambiente organizacional. Como é apenas uma questão de negócios (*it's just business*), o que for feito em nome do anônimo e saudável lucro é não apenas permitido quanto desejável. Somem as barreiras éticas, legais, sociais e de outras naturezas porque o que conta é apenas o lucro, não as pessoas (CHOMSKY, 2002).

Tal visão permeou a construção de um ramo do conhecimento peculiar, em que predominam a matemática e a estatística, os métodos quantitativos e análises exatas derivadas de uma precisão que as organizações não possuem. Os estudantes são levados a crer que quanto mais se apegarem às técnicas, melhores serão suas respostas no ambiente organizacional, o que até seria possível caso os currículos não fossem flagrantemente adaptações de modelos existentes há décadas (FISCHER et al., 2007). Assim, as técnicas que reproduzem são obsoletas frente aos desafios experimentados pelas organizações. E a Administração, ao se “funcionalizar” – no sentido de só conferir valor ao que tem uma função clara (de lucratividade) – nada mais faz do que aumentar a concentração da riqueza, das finanças e dos fluxos de investimento nas mãos dos atores que já os possuem em demasia. Constitui-se, assim, no braço armado da economia (AKTOUF, 2004), Embora a presença e a influência de aspectos informais tenham sido identificadas nas organizações pelo menos desde a década de 1930, historicamente houve um processo de duplo cerceamento da perspectiva simbólica. De um lado, o funcionalismo da administração passou a sistematicamente silenciar outras formas possíveis de encarar o que se passava nas organizações. Temas como cultura, poder, identidade, entre outras, só recentemente vieram a fazer parte da agenda da área, e mesmo assim na condição de temas periféricos, exóticos, e pouco “produtivos”. De outro, ao perceber a força da dimensão simbólica para dar conta do que o funcionalismo não

consegue explicar na dinâmica organizacional, procurou-se manipulá-la por meio de um verdadeiro processo de gestão do simbólico, como discute Freitas (2007). Assim, estabelecia-se o que se queria, seus desdobramentos, os recursos necessários para que os objetivos estabelecidos fossem alcançados, a forma de gerenciamento dos empregados para o uso dos recursos, e os mecanismos de controle. Hoje, muitos desses aspectos são comuns, legitimando o simbolismo nas organizações à medida que o compreendem como passível de manipulação. Como sustenta Girin (1996, p.24):

A evolução dos produtos [organizacionais] cede um lugar cada vez maior aos bens imateriais, como a informação ou as produções culturais, enquanto, com a automação, a informatização, a robotização dos meios de produção, uma parte cada vez mais importante da atividade desenvolvida pelos homens nas empresas consiste na manipulação de signos e símbolos.

De qualquer forma, ocorre uma lenta abertura da organização para elementos além da racionalidade, o que permite, entre outros aspectos, uma visão organizacional mais humanizada. Por ser intrinsecamente humano, o simbolismo nas organizações apresenta distintas nuances. Essas diferenças, um problema em potencial aos olhos funcionalistas, pois fogem do padrão em que tudo é planejado – parecem saudáveis e, mais do que isso, desejáveis. Primeiro porque organizações sem distinções não existem – a não ser no nível abstrato do planejamento; e segundo, porque são os indivíduos, e suas diferenças que conferem vida ao projeto organizacional. Seu universo simbólico é parte do cotidiano organizacional, queiram os gestores ou não.

A linguagem como meio de manifestação simbólica

O principal meio para a manifestação de distintas possibilidades

de interpretação do que se passa na organização é, sem sombra de dúvidas, a linguagem. Como diz Girin (1996), a função essencial da linguagem é a simbolização, a representação. Já que os homens são incapazes de expressão sem ferramentas linguísticas, a linguagem é algo de que não se pode abrir mão, seja no âmbito social, seja na organização. Ela atende às funções de estruturar o pensamento, de comunicar, e de expressar, passando por muitas outras possibilidades: a) instrumento de socialização, pois é difícil imaginar a entrada em um grupo social sem contato por meio da linguagem; b) mecanismo identitário, já que grupos distintos manifestam pequenas diferenças linguísticas, e se identificam graças a elas; c) meio de transmissão da cultura e da história; e d) instrumento de desenvolvimento da individualidade.

Como defende Kossovich (1979, p.54), “o homem inventor de signos é ao mesmo tempo o homem que adquire mais aguda consciência sobre si próprio: foi somente como animal social que aprendeu a fazê-lo – ele o faz ainda – e cada vez mais”. A linguagem permite acesso a um mundo de signos que é sempre codificado e restrito do ponto de vista social. Isso significa que os signos se tornam símbolos à medida que são passíveis de interpretação de acordo com uma perspectiva particular. Só são capazes de interpretar o signo de uma dada maneira, assim, os indivíduos que de alguma forma compartilham referências a respeito do signo em questão. Da mesma forma, um mesmo signo pode apresentar múltiplas possibilidades de simbolização, dependendo das diferentes interpretações a ele associadas.

Não se trata, porém, de um processo apenas baseado em artefatos físicos. A simbolização é oriunda de diferentes possibilidades de interpretação de distintas formas de linguagem. Existem pesquisas interessantes sobre as possibilidades que os estudos organizacionais se debruçarem sobre objetos pouco ortodoxos, a exemplo de histórias

em quadrinhos, como nos estudos de Cavedon e Lengler (2005), Carrieri (2002), e Rodrigues e Collinson (1995). Outro exemplo bem humorado está em uma das capas de uma prestigiada publicação inglesa do ano de 1997, reproduzida na figura 1.

Da mesma forma que a linguagem falada, a escrita também se presta a muitas possibilidades de interpretação, como atestam as possibilidades semânticas de qualquer texto, mesmo que se trate de linguagem tecnicamente estruturada, como é o caso da matemática. Só os “iniciados” podem entender, de fato, o que determinadas fórmulas significam, o que não se resume ao conhecimento técnico. Alguns filósofos como Domingues (2004), chegam a colocar a matemática ao lado da filosofia no que se refere ao nível de abstração. De acordo com eles, o fato de se poder representar graficamente os números e os problemas matemáticos não torna esta ciência menos abstrata, já que suas bases são relativamente consensuais. Em outras palavras, para que toda a racionalidade matemática faça sentido, é necessário que se parta de um ponto aceito por todos. A recusa do consenso, algo a que os homens estão aptos em qualquer possibilidade de interação social, significa ameaçar toda a construção matemática.



FIGURA 1 – Efeito manada em bolsas de valores a partir de interpretação equivocada de signos.

FONTE – The Economist (1997).

As imagens também são instâncias particularmente interessantes para que se percebam as possibilidades simbólicas. A assertiva de que uma frase vale mais do que mil palavras tem suas limitações já a partir de quem observa a imagem. As possibilidades de interpretação são tão grandes quanto as diferenças entre os indivíduos e seus grupos sociais de referência. Uma cruz, para um homem comum ocidental, é um signo imbuído de uma série de valores ligados à espiritualidade, sofrimento e fé, algo que não se pode afirmar a respeito das percepções de um homem oriental ao se deparar com o mesmo artefato. De certa forma no ocidente se “aprende” a enxergar a cruz como tal. Ainda que não se seja particularmente religioso, há a capacidade de “ler” o que não está explícito no signo. Este fenômeno, de socialização cognitiva, está também presente nas organizações (BASTOS, 2001), onde se aprende a interpretar situações a partir do ponto de referência em que se está.

A processualidade simbólica nas organizações

Desde que o funcionalismo e sua base epistemológica positivista passaram a ser alvo de críticas, a idéia de realidade tem sofrido mutações notáveis (BURRELL; MORGAN, 1979). A corrente mais contestadora sustenta que “a realidade pode até apresentar uma existência concreta, mas só faz sentido quando os homens a percebem, a nomeiam, a interpretam, e a explicam” (SARAIVA, 2007, p.121). O que isso significa na prática? Que não há fatos, mas versões dos fatos, em sociedade ou na organização. As implicações disso são arrasadoras se é considerada toda a preocupação prescritiva da administração, pois colocam a versão formal como *apenas uma* das muitas versões existentes em um dado contexto (REED, 1998), o que fere os princípios racionalizadores do funcionalismo organizacional. As organizações, dessa maneira, dispõem de um repertório simbólico próprio que não é fácil de ser captado por atores não familiarizados

com o seu contexto. Existe uma dinâmica simbólica associada a como os distintos grupos organizacionais percebem, interpretam e se apropriam dos signos existentes, em uma contínua corrente de significados que ocorre simultaneamente aos processos formalizados de gestão. Separar os processos formais e não formais de gestão analítica a cronologicamente pode levar a uma série de equívocos sobre o que se passa na organização a partir da observação da superfície, esta sim visível aos olhos dos que se aproximam. Não é por acaso que a primeira etapa em processos de consultoria é o diagnóstico, o detalhamento da situação organizacional antes de qualquer ação. Sem informação não há a possibilidade de geração de resultados, muito menos se eles forem associados à solução de problemas.

A dinâmica simbólica existente nas organizações pode ocorrer de diversas formas. Castro (1999), por exemplo, se debruçou sobre guias e *folders* de viagem da cidade do Rio de Janeiro no início do século XX. Ao contrário do apelo hoje existente de cidade litorânea, em que o sol e o mar constituem atrativos, o que era destaque no material promocional era o centro histórico da cidade, e a grande oferta cultural da capital da república. Deslocou-se o principal atrativo da área central para o litoral da cidade à medida que os empreendimentos daquela organização (MAC-ALLISTER, 2004; FISCHER, 1997), a cidade do Rio de Janeiro, se voltaram para a exploração do litoral em detrimento de outros aspectos que a cidade tinha a oferecer, tendo sido trocada a cultura do centro da cidade pelo calor das praias. Objetivamente não se pode dizer quem acompanhou qual movimento, se a cidade o da economia ou vice-versa; todavia, parece razoável supor que a ressignificação simbólica da cidade se deve em essência à capacidade de leitura da situação pelos seus membros, os cidadãos, que desempenham, como em qualquer organização, um papel central na ressignificação e no redirecionamento simbólico e econômico da cidade.

Chauí (1989) apresenta outro exemplo. O governo de São Paulo, comprometido com a expansão da política habitacional, inaugurou, na década de oitenta, um enorme conjunto na cidade de São Paulo, aqui denominado de conjunto³³. Dentro da lógica de produção dos idealizadores, para conseguir ganho em escala, era necessária uma padronização ampla, traduzida em prédios semelhantes, em área e em aparência, urbanização de todos os logradouros, entre outros aspectos, de forma a que o conjunto pudesse ser concluído da forma mais rápida e econômica possível. Algum tempo após a entrega dos imóveis, aos olhos dos planejadores, o conjunto estava “destruído”, pois os moradores individualizaram suas casas:

as fachadas foram pintadas de cores vivas – rosa, azul, vermelho, amarelo, verde – as calçadas foram transformadas em jardins e hortas, a cozinha se tornou sala de visitas e a sala de visitas foi transformada em mais um dormitório, no caso das famílias numerosas. Os interiores receberam decoração individualizada pela mobília, por quadros, fotos e enfeites. Assim, o que estava planejado para ser um imenso dormitório coletivo, monótono e sem fisionomia, tornou-se festivamente ‘caótico’, recebeu o tom pessoal (CHAUÍ, 1989, p.67).

Embora aos olhos dos idealizadores as novas feições do conjunto se assemelhem a um caos, esta é *apenas uma interpretação possível* a partir dos novos signos. É provável que os planejadores do empreendimento não tenham pensado, em um único momento, sobre as necessidades práticas dos que iriam usufruir do conjunto; aparentemente tudo se resumia a ter um “teto” e nada mais. A reinterpretação das condições que lhes foram apresentadas como acabadas fez com que cada família fizesse do seu espaço o seu “pedaço”, um típico processo de resistência por meio de ressignificação simbólica.

³³ Nome fictício.

Em um caso mais recente, a chocolateria³⁴, uma das principais indústrias alimentícias brasileiras, criou, no final da década de 1990 uma campanha para estimular seu pessoal de vendas. Aproveitando-se do sucesso de um dos primeiros *reality shows* brasileiros, exibido aos domingos neste período, lançou uma campanha de vendas intitulada “você sem limite”. Em linhas gerais, associava a superação de uma meta de vendas ao recebimento de um automóvel. O curioso é que não foram apenas os vendedores mobilizados na campanha, mas também suas famílias. Um dos vendedores mostrou ao seu professor na época uma correspondência, endereçada à sua esposa, em que a estimulava a dar “todo o apoio” necessário a que seu marido “ultrapassasse o limite”. Ela recebeu em casa um folder parecido com um certificado de registro de veículo, com todos os dados do automóvel que poderia ser ganho caso conseguisse apoiar o seu marido na empreitada. Ao desdobrar o *folder*, pode-se ler no verso “faça ele ultrapassar o limite e coloque suas garras num *automóvel*”³⁵, além das logomarcas da chocolateria e de sua controladora, uma empresa norte-americana. Não pode ser mais explícita esta tentativa de simbolicamente envolver a família do empregado nos negócios da empresa, estendendo para além dos muros da organização as pressões pelo alcance de resultados. Este aluno chegou a descrever que, ao ligar para o filho, na época uma criança, chegou a ser abordado, para seu espanto, com a seguinte pergunta: “e como estão as vendas, papai?”, algo inesperado em se tratando de uma conversa costumeira entre pai e filho nesta idade, mas, de certa forma, “provocado” pela promessa simbólica de prazer (DEJOURS, 1992; PAGÈS et al., 1987), o carro novo, ao fim de um árduo esforço.

Os dois casos têm em comum o fato de que ainda que haja uma intencionalidade por parte da administração de uma organização

34 Nome fictício.

35 Nome fictício, pois no *folder* constava a marca do veículo.

ao implementar uma dada ação gerencial, de produzir uma reação “apropriada” do ponto de vista simbólico, como o treinamento comportamental hoje tão comum em empresas, isso não significa que os empregados se acomodarão, submissos e apáticos ao que lhes for apresentado. Ainda que objetivamente as condições macroeconômicas sejam desfavoráveis a manifestações explícitas de insatisfação, o domínio simbólico não é passível de controle pelas organizações. Qualquer que seja o direcionamento pretendido, ele sempre será reinterpretado de acordo com os referenciais próprios dos empregados.

Como pode ser visto na figura 2, do lado da empresa (elementos vazados circundados por linha preta), trata-se de um processo contínuo de significação, em que, com base nos elementos formais, se busca apresentar uma realidade para os empregados. O simbolismo da empresa daí resultante, unívoco, baseia-se no pressuposto de que, se os estes forem sujeitos racionais, adotarão a perspectiva da empresa como se fosse sua própria, já que naquele ambiente desempenham um papel formal. Do lado dos empregados (elementos na cor cinza), a cada tentativa de significação por parte da empresa, ocorrem diversos processos simultâneos de interpretação e de ressignificação, que se apóiam em experiências individuais e coletivas, portanto não formalizadas, para posicionar simbolicamente os empregados em relação ao disseminado pela organização. Por isso, não se trata de apenas um tipo de simbolismo de empregados, mas de vários, porque há múltiplas possibilidades de ressignificação a partir do que foi interpretado. E este processo, como se dá no nível social, também é bastante flexível, podendo ser modificado de acordo com a dinâmica simbólica da organização. As setas indicam a dinâmica dos movimentos simbólicos contínuos de significação, em que a organização repassa aos empregados a forma de interpretar os signos, e de ressignificação, em que os empregados se posicionam.

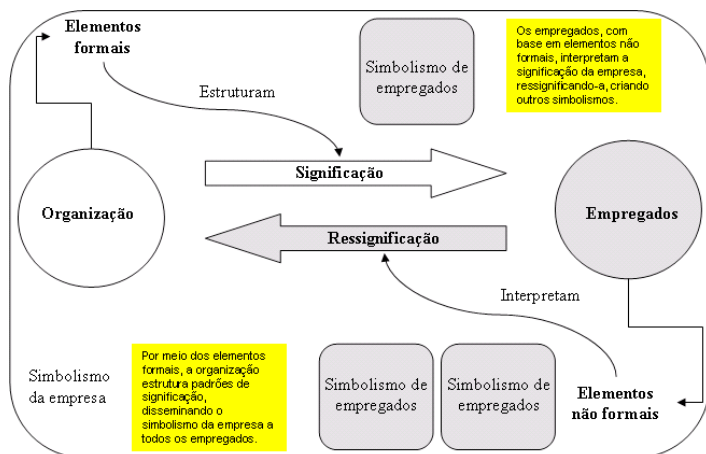


FIGURA 2 – Esquema de processualidade simbólica nas organizações

FONTE – Elaborado pelos autores.

É ingênuo imaginar que os empregados vão acreditar em mudanças repentinas em políticas empresariais consolidadas, como no caso de adoção de práticas ambientalmente responsáveis quando o histórico é de prejuízos ao meio ambiente. As contradições são não apenas enxergadas, como dinamicamente interpretadas sobre como a organização, de fato, se comporta, e não sobre como diz se comportar. Como se trata de um processo dinâmico, tal percepção pode se alterar, mas é preciso ir além de discursos inócuos e pseudo-ações em direção a mudanças efetivas.

A produção simbólica e seus limites processuais – uma tentativa de conclusão

As organizações podem tentar, de forma mais ou menos explícita, criar e sustentar símbolos. A própria emergência de uma gestão da cultura organizacional é um bom indicativo deste movimento, ao tentar traduzir sagas, heróis, mitos, lendas, e outros aspectos

reforçados sistematicamente em políticas da área de comunicação como elementos a ser compartilhados. Algumas empresas têm sido particularmente pródigas em conseguir reforçar os laços individuais dos empregados para com a organização em detrimento da solidariedade entre os próprios trabalhadores. Isso pode ser feito de diversas formas, como por meio da antecipação de reivindicações em época de acordo coletivo, por meio de metas e premiações individuais, pelo estímulo ao aumento da competição etc.

Uma das formas manifestas de intencionalidade da organização ao produzir símbolos se refere às relações de trabalho (FLEURY, 1996). As empresas destacam que a competição acirrada obriga todos a atuarem lado a lado como parceiros, sejam patrões ou empregados. Assim, não têm mais sentido embates trabalhistas como os do passado porque os tempos são outros. Todos são mais “profissionais” e, por isso, é preciso ter em mente que um dos fatores mais importantes de empregabilidade é a cooperação irrestrita. O empreendedorismo deve estar na mente de todos também, pois só assim, harmônica e cooperativamente, a organização e seus atores podem sobreviver no quadro atual. A cooperação, item historicamente fruto de negociação entre as partes, se converte em fatalidade contextual.

Tal intento, contudo, tem limites. Os principais entraves à plena realização desta visão de incondicional parceria entre capital e trabalho, dizem respeito à própria sedimentação de outra história, contada sob o ponto de vista dos “vencidos” (DE DECCA, 2004). Para os empregados, o passado de lutas sindicais, ainda que parcialmente idealizado por conta das armadilhas próprias da memória, que seleciona o que tem de ser esquecido e lembrado (THANEM, 2001), representa um momento recente em que os empregados se opuseram efetivamente aos empregadores. As metáforas usadas na época, em especial a de grande família operária unida em prol de um novo e

melhor mundo para todos, ainda têm ecos nos dias atuais, mesmo com a fragmentação crescente do mercado de trabalho. Os empregados também reconhecem a importância do movimento no que diz respeito às contribuições para a redemocratização do país, embora se ressintam com a perda de importância da ação sindical organizada hoje em dia (RODRIGUES, 1999), em especial os problemas ligados à mobilização coletiva em prol da defesa dos seus direitos. Isso não significa, entretanto, que haja automaticamente submissão em relação ao simbolismo da organização.

A tecnologia também traz outro exemplo de intencionalidade organizacional, o simbolismo virtual, possibilitado em virtude de aspectos simbólicos não se valerem apenas de artefatos físicos. As relações sociais têm passado por um estado crescente de virtualização à medida que também evoluem as possibilidades de comunicação não presencial. Isso implica, já que o contato físico deixa de ser condição necessária para relações humanas, o desenvolvimento de interfaces padronizadas, um autêntico fenômeno de cultura de massa (LÉVY, 1999), que se materializa pelo compartilhamento simbólico de signos comuns (CASTELLS, 2007). No domínio da internet, a ampliação do acesso propicia aos indivíduos jogar, conversar por meio de programas de comunicação pessoal, trocar mensagens eletrônicas, entre outras possibilidades, mesmo que nunca tenham se encontrado pessoalmente. Com uma linguagem específica, o “internetês”, subverte aspectos da língua corrente em prol da praticidade e maior integração. Emoções não precisam ser descritas, apenas “sinalizadas”, de forma a serem compreensíveis aos interlocutores, quaisquer que sejam eles.

No âmbito das organizações, o trabalho à distância cria novas maneiras de relacionamento dos empregados com a organização, baseadas não mais na presença física, mas na busca de resultados por

meio da tecnologia. Cada vez menos se indica *como* fazer para que as metas sejam alcançadas. Apenas *o que* deve ser atingido é definido. E com isso se abrem vias para a superação do legado prescritivo do trabalho taylorista, já que o próprio empregado decide quando e como executar suas atribuições. Este movimento é acompanhado de uma redefinição de significados associados ao trabalho e à própria noção de controle, que se sofisticava para atender à nova face produtiva das organizações. Como Costa (2004, p.15) sustenta:

A situação de teletrabalho acaba por reforçar a auto-imagem de profissionais/indivíduos responsáveis, comprometidos, independentes e autônomos; para os mais jovens, pode representar, ainda, oportunidade de amadurecimento profissional. Assim, a diminuição da supervisão direta, bem como do apoio/infra-estrutura da organização, são traduzidas como autonomia, aumento de responsabilidade, oportunidade de mostrar o quanto são, de fato, profissionais competentes.

No novo contexto, os empregados passam de personagens da prescrição presencial a atores principais da autonomia à distância, normalmente se tornando mais produtivos (e trabalhando mais), em um ambiente social mais acolhedor, já que trabalham nos espaços que preferirem, muitas das vezes em casa. Contudo, o reforço de autoimagem nem sempre ocorre da maneira desejada pelas empresas, que de certa forma “pagam o preço” pela mais-valia auferida com o teletrabalho: o excesso de horas trabalhadas, a transferência de custos, o isolamento e a invasão do espaço familiar pelo trabalho, especialmente nos dois últimos aspectos. Como era de se esperar, os empregados também desenvolveram meios de lidar com este processo, especialmente no que se refere ao sentimento de isolamento, à falta de convivência social com colegas, aspectos fora do cálculo de custo e benefício desta nova configuração organizacional.

A mobilização subjetiva é outro caminho bastante usado pelas organizações para tentar conseguir impor seu simbolismo aos empregados. Corrêa (1998, p.8) analisa o caso de três organizações, dos setores têxtil, automobilístico e siderúrgico, que investem fortemente na

conformação dos sujeitos profissionais e políticos envolvidos na ação coletiva, o que implicava, por um lado, na ‘construção’ de universos simbólicos, em torno dos quais poderiam se aglutinar os atores sociais e, por outro, na execução de ‘projetos político-pedagógicos’ que favorecessem a posição de um ou outro no padrão antagônico e fortemente conflitivo de relações de trabalho que, então, se instaurara, refletindo uma modificação extensa e profunda na cultura fabril.

Um exemplo de uma ação de mobilização subjetiva ocorreu na década de noventa, na Siderúrgica³⁶, localizada em Minas Gerais. Com a onda de privatizações ocorrida no Brasil na década de noventa, o setor siderúrgico, primeiro a ser privatizado, passou por grandes momentos de instabilidade, o que se refletiu em resultados operacionais. As indefinições sobre o que aconteceria daquele ponto em diante foram prejudiciais às empresas, que usaram mão de inúmeros artifícios para reverter o quadro. A área de comunicação da empresa, ao invés de optar por uma tradicional campanha comunicacional para acalmar os ânimos, investiu em uma espécie de videoclipe, exibido no refeitório aos empregados, nos horários de almoço e de jantar, para obter a maior audiência possível.

Este vídeo começa com um voo sobre os depósitos de minério de ferro da empresa. Entram os acordes de violão, cuja imagem é colocada de forma justaposta sobre as montanhas da região, e a música passa a fazer parte do cotidiano da operação industrial. A seguir,

³⁶ Nome fictício.

aparece uma imagem da planta industrial, claramente identificável pelos empregados. E entra a voz de Milton Nascimento, um ícone de todos os mineiros, e por si só representação da imagem de algo familiar e que permanece ao longo do tempo. Em seguida, entram em cena três crianças, que brincam no pátio da empresa, e se sujam em meio à lama. A música e as belas imagens prosseguem e os garotos agora já são rapazes, que brincam e correm lado a lado. Há um corte e aparecem operários dentro da fábrica, no exercício das suas funções. Pode-se pressupor que os rapazes trabalham na fábrica, mas isso não é confirmado pelas imagens seguintes.

A associação entre a letra da música³⁷, as imagens, e a mensagem que

37

Clube da esquina nº 2

Ló Borges, Márcio Borges e Milton Nascimento

Porque se chamava moço
Também se chamava estrada
Viagem de ventania

Nem se lembra se olhou pra trás
Ao primeiro passo, asso, asso
Asso, asso, asso, asso, asso, asso

Porque se chamavam homens
Também se chamavam sonhos
E sonhos não envelhecem

Em meio a tantos gases lacrimogênicos
Ficam calmos, calmos
Calmos, calmos, calmos

E lá se vai mais um dia

E basta contar compasso
E basta contar consigo
Que a chama não tem pavio

De tudo se faz canção

se queria passar é impressionante. E foi o que também acharam os empregados, quando inquiridos a respeito. A mensagem fora passada de forma clara, ainda que cifrada. Em muitos casos, o investimento em ferramentas simbólicas é o mais indicado, como aparentemente aconteceu nessa situação. Nesse caso, todas as possibilidades de interpretação já estavam contidas nos próprios signos utilizados. Não havia uma versão “correta” dos fatos, ainda que houvesse indicadores de uma. Não foi explicitada a mensagem. Mas nem por isso deixou de estar lá.

A julgar pelo movimento mais ou menos articulado levado a cabo pelas organizações quanto à mobilização das subjetividades dos seus empregados, é de se supor que este processo seja mais comum do que se pode supor, o que levanta uma questão: se a mobilização subjetiva tem sido usada como uma ferramenta a serviço do projeto organizacional, como a ela reagem os empregados? A resposta é complexa porque depende, em essência, de como percebem a tentativa de mobilização de suas subjetividades. É provável que a reação se trate de um contínuo, misto de conformismo – pela adesão ao projeto da empresa, pela percepção de ausência de alternativas, pela ameaça do desemprego etc. – e de resistência, pelas possibilidades de

E o coração na curva
De um rio, rio, rio, rio, rio

E lá se vai mais um dia

E lá se vai mais um dia

E o rio de asfalto e gente
Entorna pelas ladeiras
Entope o meio-fio

Esquina mais de um milhão
Quero ver então a gente, gente
Gente, gente, gente, gente, gente

contra-interpretação inerentes ao homem.

A resistência, processo social discutido por Chauí (1989), que caracterizaria um comportamento sociopolítico do povo brasileiro, não precisa ser explícito e nem consciente para ocorrer. Precisamente em razão de haver um contexto de tão acirrada competição e ausência de oportunidades profissionais, pode ocorrer uma representação (GOFFMAN, 2006) no ambiente de trabalho, em que aparentemente (e de forma explícita e consciente) se adere aos projetos da organização como meio de preservar posições já conquistadas. No nível individual e no coletivo, fora da esfera profissional, preserva-se o senso crítico a respeito dos estratagemas organizacionais, em um dinâmico e contínuo processo de reinterpretação da realidade e de reposicionamento simbólico. Esta possibilidade de contrassimbolismo³⁸ por parte dos empregados é um fator restritivo às eventuais intenções organizacionais de criar “mundos perfeitos”. Daí a necessidade de que as organizações politizem suas ações para não serem criticadas por sua “ingenuidade, mesmo à surdina, pelos seus membros.

³⁸ O termo contra-simbolismo pode caracterizar o processo de simbolização dos empregados como processos reativos, como respostas claras às ações das organizações, mas não é apenas este o caso. Existe o simbolismo porque existem diferenças. Assim, de antemão é impossível que haja um pleno compartilhamento de quaisquer valores organizacionais porque eles serão percebidos de forma diferenciada pelos seus membros. Todavia, como a organização tem à sua disposição todo um leque de ferramentas formalizadas que pode ser colocado em ação para o alcance dos seus propósitos, estabelece uma versão oficial, a que se opõem, de uma forma ou de outra, outras versões, e por isso o termo “contra-simbolismo” é adequado.

Referências

AKTOUF, O. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica**: A síndrome do avestruz. São Paulo: Atlas, 2004.

ALVESSON, M.; BERG, P. O. Symbolic management. In: **Corporate culture and organizational symbolism**: An overview. Berlin: De Gruyter, 1992.

BASTOS, A. V. B. Cognição e ação nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

BAUDRILLARD, J. **Da sedução**. 3.ed. Campinas: Papirus, 2000.

BORGES, L.; BORGES, M.; NASCIMENTO, M. Clube da esquina nº 2. Intérprete: Milton Nascimento. In: MILTON NASCIMENTO. **Clube da esquina**. [S.l.]: Emi-Odeon, 1972. Faixa 11.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**: Elements of the sociology of corporate life. London: Heinemann, 1979.

CARRIERI, A. P. A transformação das identidades em uma empresa de telecomunicações antes e depois de sua privatização: Um estudo de metáforas. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v.9, n.23, p.13-34, jan./abr. 2002.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 10.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

CASTRO, C. Narrativas e imagens do turismo no Rio de Janeiro. In: VELHO, G. (Org.). **Antropologia urbana**: Cultura e sociedade no

Brasil e em Portugal. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

CAVEDON, N. R.; LENGLER, J. F. B. Desconstruindo temas e estratégias da administração moderna: Uma leitura pós-moderna do mundo de Dilbert. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v.12, n.32, p.105-119, jan./mar. 2005.

CHAUÍ, M. **Conformismo e resistência**: Aspectos da cultura popular no Brasil. 4.ed. São Paulo: Brasiliense, 1989.

CHOMSKI, N. **O lucro ou as pessoas?** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

CORREIA, M. L. Novas tecnologias, gestão e subjetividade política: Matéria para reflexão sobre a formação profissional do país. **Educação em revista**, Belo Horizonte, n.28, p.7-25, dez. 1998.

COSTA, I. S. A. Teletrabalho: Subjugação e construção de subjetividades. In: **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVIII, 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2004.**

DE DECCA, E. S. **O silêncio dos vencidos**. 2.ed. São Paulo: Brasiliense, 2004.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**. 5.ed. São Paulo: Cortez/Oboré, 1992.

DOMINGUES, I. **Epistemologia das ciências humanas** -Tomo I: Positivismo e hermenêutica. São Paulo: Loyola, 2004.

FISCHER, T. A cidade como teia organizacional: Inovações, continuidades e ressonâncias culturais – Salvador da Bahia – Cidade puzzle. In: PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FISCHER, T.; WAIANDT, C.; SILVA, M. R. Estudos curriculares e estudos organizacionais: Campos simétricos e agendas em intersecção. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXI, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

FLEURY, M. T. L. O Simbólico nas relações do trabalho. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: Evolução e crítica. São Paulo: Thomson, 2007.

GAULEJAC, V. Crítica dos fundamentos da ideologia de gestão. In: CHANLAT, J.-F.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). **Análise das organizações**: Perspectivas latinas. Porto Alegre: UFRGS, 2006. v.1.

GIRIN, J. A Linguagem nas organizações: Signos e símbolos. In: CHANLAT, J.-F. (Coord.). **O indivíduo na organização**. Dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v.3

GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. 13.ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

KOSSOVITCH, L. **Signos e poderes em Nietzsche**. São Paulo: Ática, 1979.

LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

LIMA, M. E. A. **O equívocos da excelência**: As novas formas de sedução da empresa. Petrópolis: Vozes, 1995.

MAC-ALLISTER, M. A cidade no campo dos estudos organizacionais. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v.11, Edição especial, p.171-181, 2004.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

REED, M. Teorização organizacional: Um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais São Paulo: Atlas, 1998.v.1.
RODRIGUES, L. M. **Destino do sindicalismo**. São Paulo: EDUSP/ FAPESP, 1999.

RODRIGUES, S. B.; COLLINSON, D. L. 'Having fun'? Humour as resistance in Brazil. **Organization studies**, Berlin, v.16, n.5, p.739-768, 1995.

SARAIVA, L. A. S. Métodos narrativos de pesquisa: Uma aproximação. **Gestão.org**, Recife, v.5, n.2, p.118-134, maio/ago. 2007.

SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P. Por que simbolismo organizacional no Brasil? In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S. (Org.). **Simbolismo organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.

THANEM, T. All that is Solid Melts into Air? Ephemera and the

Monument. **Ephemera: Theory & Politics in Organization**,
Warwick, v.1, n.1, p.30-35, Jan./Apr. 2001.

THE ECONOMIST. A week on the wild side. **The Economist**,
London, 7th, p.25-31, Nov. 1997

Pós-facio
10 Anos de História

João Gualberto Moreira de Vasconcellos

A edição do livro **TECNOLOGIAS DE GESTÃO E SUBJETIVIDADES: POR UMA ABORDAGEM MULTIDISCIPLINAR** insere-se entre os eventos comemorativos dos 10 anos de existência do curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo. 10 anos de muita luta e de muito trabalho para consolidar um programa que se propôs original e aberto para uma temática pouco comum na área de gestão.

Os textos ora apresentados ao leitor, em forma de livro, originam-se de palestras e reflexões feitas na UFES, quando o mesmo programa fez um outro encontro intelectual. Sua riqueza é óbvia. A pluralidade dos objetos tratados é admirável e faz parte da construção que o programa fez nesses 10 anos de sua existência. É sobre isso que falarei a seguir.

O concurso de autores tão conceituados e de escritos tão ricos em conteúdo e inovadores na essência de seus tratamentos, não é obra do acaso. Aqueles que formularam a proposta do curso e direcionaram sua trajetória, foram muito ousados. No campo da gestão, a maioria dos cursos na academia brasileira opta pela timidez e, arrisco dizer, pela repetição. A tradição é ensinar e pesquisar temas voltados para o interesse imediato das empresas, sobretudo as de grande porte, ou dos governos. Outras organizações e experiências típicas de uma sociedade como a nossa são permanentemente esquecidas. Os

elementos que definem nossa singularidade como sociedade e sua forma específica de gestão estão em boa parte ausentes.

Ao contrário dessa tendência, que se aprofunda ainda mais nos eixos culturais regionais distantes dos grandes centros intelectuais brasileiros, o Mestrado em Administração da UFES encampou logo a ideia de discutir subjetividades, tema não comum na área de gestão. Ao eleger como linha única de pesquisa as questões vinculadas à **Tecnologias de Gestão e Subjetividades** houve um afastamento natural dos temas fáceis, para ingressar em uma área cheia de armadilhas e com um conhecimento em franca construção. Essa ousadia, essa originalidade, rendeu bons frutos. Entre os quais está a obra que o leitor tem nas mãos.

Mas se fomos capazes de colher bons frutos é porque houve os que semearam e cuidaram dessa cultura. Cultura aqui entendida em toda a força de sua expressão. Como os camponeses cultivam a terra, trabalhando todo dia, cuidando de todos os detalhes, por menores que pareçam.. O primeiro desses cuidados iniciou-se não apenas nas disciplinas e nas pesquisas conduzidas pelos professores e alunos do programa, mas também no Núcleo de Pesquisas em Tecnologias de Gestão em Subjetividades – o NETES. Em especial a partir de 2005, um lugar privilegiado das discussões. Papel especial teve sua coordenadora que conseguiu, com os sacrifícios que sabemos que essas empreitadas têm, trazer para o convívio intelectual de todos os participantes do programa um conjunto de pesquisadores que trataram do tema com profundidade e a pluralidade que esse tipo de assunto sempre comporta. Foi experiência rica e proveitosa, que fez emergir mais dúvidas do que respostas, como convém mesmo ao espírito da boa academia. Dessas iniciativas surgiram novidades importantes em todos os campos, que abraçamos no Programa com muito entusiasmo.

Mas se foi importante, não foi a única iniciativa relevante. Todos, dentro de suas perspectivas de interesse, dispuseram-se a tratar, a cultivar, a ousadia inicial de forma que ela tomasse uma forma, um estilo, uma proposta. Disciplinas, seminários, projetos de pesquisa, dissertações, enfim os vários desdobramentos acadêmicos possíveis das idéias iniciais foram sendo produzidos dentro da pluralidade e diversidade pensadas. Até mais importante do que isso, um sucessivo avanço na integração das temáticas entre os pesquisadores pode ser observada. Isso se reproduziu nos temas das dissertações que foram ganhando complexidade e profundidade analítica.

Voltando à obra, e feito o registro inicial de que se trata de um produto digno dos esforços que vem sendo feitos, sua pluralidade é evidente. Para ficar em bons exemplos o artigo- Abracadabra!: as culturas organizacionais da loja Tony Mágicas e do Salão de Mágicas Tio Tony ou o trabalho Poder e Controle nas organizações: a constituição do vínculo social comum, presentes na primeira parte do livro são reflexões originais e desafiadoras, que mostram os critérios que têm sido levados em conta na construção permanente a que se propôs o programa.

A segunda parte do livro contém artigos, derivados das pesquisas e dissertações produzidas no mestrado, que mostram a pluralidade que é a marca não apenas da publicação, mas como estou tentado chamar a atenção, também do próprio programa. A variedade de suas abordagens, as múltiplas referências conceituais e bibliográficas, os mais diferentes autores e suas linhas de filiação, aliados à qualidade dos escritos, mostram muito bem a produção de qualidade a que se tem chegado. O leitor, mesmo que desconhecendo o que se tem produzido até aqui, não poderá dizer que se trata de reflexões pouco comuns no campo da gestão. Creio ter sido essa a motivação na criação do curso e, pelo que se vê, ela foi sendo realizada à medida que fomos desenvolvendo e nos desenvolvendo juntos. Temos tido

uma temática particular, jamais abandonada.

A terceira e última parte traz autores convidados que, por sinal, já vêm enriquecendo a trajetória intelectual do mestrado não apenas pela utilização de seus ensinamentos como referência teórica, mas também de suas contribuições específicas para o curso.

Enfim, é com muito orgulho que apresento esse pequeno texto que fecha o livro e situa a qualidade da produção acadêmica e intelectual que transformam o Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo em uma experiência rica e plural, como precisa nossa sociedade que anda em busca de vencer seus problemas históricos, inclusive na área de gestão.

Editora da Universidade Federal do Espírito Santo
Av. Fernando Ferrari, 514 - CEP 29075-910 - Goiabeiras - Vitória - ES
Tel: (27) 3335 7852 ediufes@yahoo.com.br - livrariaufes@npd.ufes.br

